

ACADEMIA MILITAR

Caracterização da comunicação não-verbal dos Oficiais de Infantaria na ação de comando: Estudo de caso dos Oficiais Subalternos

Autor: Aspirante de Infantaria Ricardo Jorge Ferreira Gonçalves

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2017



ACADEMIA MILITAR

Caracterização da comunicação não-verbal dos Oficiais de Infantaria na ação de comando: Estudo de caso dos Oficiais Subalternos

Autor: Aspirante de Infantaria Ricardo Jorge Ferreira Gonçalves

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2017

DEDICATÓRIA

À minha Família e Amigos.

AGRADECIMENTOS

Este Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada é o resultado da ajuda e apoio de diversas pessoas e instituições, pelo que não poderia deixar de expressar o meu sincero apreço e gratidão, aproveitando esta oportunidade para reconhecer todo o esforço empregue.

Ao meu Orientador, Tenente-Coronel (Doutor) José Carlos Dias Rouco pela disponibilidade, ajuda e simpatia com que me presenteou no decorrer desta investigação, através de conselhos e sugestões que em muito auxiliaram.

Ao meu Diretor de Curso, Tenente-Coronel de Infantaria António Luís Morais Pinto de Oliveira, pela constante preocupação e disponibilidade demonstradas na fase inicial desta investigação.

Ao Adjunto do Diretor de Curso, Major de Infantaria Ricardo Jorge Parcelas Araújo e Silva, por ter sido uma ajuda fundamental na organização e coordenação do trabalho de campo, e por se mostrar sempre disponível a ajudar.

Ao Comandante do Regimento de Infantaria n.º 15, Coronel de Infantaria Francisco José Ferreira Duarte, que permitiu a aplicação dos questionários aos militares da sua Unidade.

Ao Comandante do Batalhão de Infantaria Mecanizado, Tenente-Coronel de Infantaria Joaquim José Estevão da Silva, que apoiou esta investigação e disponibilizou as ferramentas necessárias para a recolha de dados através da aplicação de questionários na sua Unidade.

A todos os militares inquiridos, pela sua prestável ajuda, sem a qual este trabalho não poderia ser concluído.

A toda a minha Família, em especial aos meus Pais e Irmão, que foram o meu grande pilar ao longo destes cinco anos e a quem devo muito carinho.

A todos vós o meu sincero Obrigado!

RESUMO

A instituição militar é pautada por um regime de autoridade e competências ligadas à hierarquia de postos. Na base desta organização encontra-se uma estrutura sustentada na liderança de homens, influenciando-os e conduzindo-os ao desempenho e sucesso das diversas tarefas que lhes são colocadas.

Por forma a maximizar os efeitos de uma boa liderança, torna-se fundamental comunicar e estabelecer relações interpessoais. Estas relações podem ser feitas de forma verbal ou não-verbal, sendo considerado para este estudo a segunda tipologia. Neste seguimento, a presente investigação tenta identificar quais as dimensões da comunicação não-verbal que caracterizam os Oficiais Subalternos de Infantaria com base na perceção que os Subordinados têm destes. É também um objetivo deste trabalho, após a definição das dimensões, relaciona-las com o desempenho superior dos subordinados.

Para tornar esta investigação credível e conclusiva foi aplicado um questionário a 98 militares comandados por Tenentes e Alferes. A partir deste método de recolha de dados comprovaram-se as hipóteses iniciais e concluiu-se que existem relações significativas entre as dimensões da comunicação não-verbal e os fatores critério, esforço extraordinário e satisfação da liderança.

Atendendo aos resultados alcançados, verifica-se que a “escuta atenta” de modo a valorizar a opinião dos subordinados, o “contacto visual”, o brio pessoal demonstrado no “vestuário” e a “postura” firme e confiante refletem consequências positivas no desempenho superior dos inferiores hierárquicos. Numa visão oposta, o “uso do espaço”, a “falta de confiança”, a utilização de “gestos adaptadores” e a “transmissão de autoridade” excessiva estão conectadas negativamente aos fatores critério descritos anteriormente.

Finalizando, a perceção e desempenho superior dos Subordinados está relacionada com as dimensões da comunicação não-verbal utilizadas por cada comandante.

Palavras-Chave: Comunicação Não-verbal, Liderança, Oficiais Subalternos de Infantaria, Esforço Extraordinário, Satisfação.

ABSTRACT

The military institution is governed by a regime of authority and skills linked to the hierarchy of the ranks. At the base of this organization there is a structure sustained by the leadership of men, influencing them and leading them to the performance and success of the tasks that are assigned.

In order to maximize the effects of good leadership, it is critical to communicate and establish interpersonal relationships. These relationships can be established by verbal or nonverbal means. However, for this study only the second typology will be taken into account. In this follow-up, the present research tries to identify which as non-verbal communication dimensions that characterize the Subaltern Infantry Officers based on the perception that the subordinates have them. After a definition of the dimensions, this work also aims at relating them to the superior performance of the subordinates.

In order to obtain a credible and conclusive investigation, a questionnaire was applied to 98 soldiers commanded by Lieutenants and Second Lieutenants. From this method of data collection, the initial hypotheses were verified and it was concluded that there are significant links between the dimensions of non-verbal communication and criteria, extraordinary effort and leadership satisfaction.

Bearing in mind the results, "listening attentively", in order to value the subordinates' opinions, "eye contact", personal pride demonstrated in the "uniform", and firm and confident "posture" reflect positive consequences in the superior performance of those in lower ranks. Conversely, an excessive "use of space", "lack of confidence", "adaptive gestures" and an "authority transmission" are connected negatively to the previously defined criteria.

In conclusion, the superior perception and performance of subordinates is related to how the dimensions of nonverbal communication are used by each commander.

Key-Words: Non-Verbal Communication, Leadership, Subaltern Infantry Officers, Extraordinary Effort, Satisfaction.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE GERAL	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE QUADROS	IX
ÍNDICE DE TABELAS	X
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	XI
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - REVISÃO DE LITERATURA	5
1.1 ENQUADRAMENTO	5
1.2 LIDERANÇA	6
1.3 COMUNICAÇÃO	8
1.3.1 Comunicação Não-verbal	10
1.3.2 Comunicação Não-verbal em Contexto Militar	15
1.3.3 Contributos da Comunicação Não-verbal para o Esforço Extraordinário e a Satisfação Organizacional	17
1.3.4 Investigações efetuadas com as Variáveis em Estudo	18
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	20
2.1 ENQUADRAMENTO	20
2.2 METODOLOGIA DE ABORDAGEM AO PROBLEMA	20
2.3 METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA	24
2.4 CARACTERIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL	25
2.5 INQUÉRITO DA COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL.....	26
2.5.1 Elaboração do Inquérito de Comunicação Não-verbal.....	27
2.5.2 Caracterização do Inquérito de Comunicação Não-verbal.....	28
2.6 DIMENSÃO DA AMOSTRA.....	28
2.7 PROGRAMAS INFORMÁTICOS E MÉTODOS ESTATÍSTICOS USADOS NO TRATAMENTO DE DADOS	29

2.7.1 Teste de Correlação entre Itens que compõe a mesma Dimensão	30
CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	
.....	35
3.1 ENQUADRAMENTO	35
3.2 CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA.....	35
3.3 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO.....	37
3.3.1 Análise Estatística Descritiva quanto às Dimensões da Comunicação Não-verbal (Amostra Total).....	38
3.3.2 Análise Estatística Descritiva por Unidades	39
3.3.4 Análise Estatística Descritiva por Pelotões	40
3.4 COMPARAÇÃO MÚLTIPLA DE MÉDIAS – DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS ENTRE AS DIMENSÕES DA CNV E COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA ENTRE PELOTÕES DE INFANTARIA	42
3.5 RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE AS DIMENSÕES DA CNV E AS COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA E O ESFORÇO EXTRAORDINÁRIO E SATISFAÇÃO (DESEMPENHO SUPERIOR)	43
3.5.1 Análise Estatística: Relações Significativas – Amostra Total	43
3.5.2 Análise Estatística: Relações Significativas por Comandantes de Pelotão	44
3.6 REGRESSÕES LINEARES ENTRE AS DIMENSÕES DA CNV E COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA PREDITORES DE ESFORÇO EXTRAORDINÁRIO E SATISFAÇÃO	47
3.7 DISCUSSÃO DE RESULTADOS	48
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	52
INTRODUÇÃO.....	52
VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	52
RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS.....	53
RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DE PARTIDA	55
CONCLUSÕES FINAIS	56
LIMITAÇÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	58
RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	58
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	59
APÊNDICES	I
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL.	II
APÊNDICE B – POPULAÇÃO EM ESTUDO.	IX
APÊNDICE C – ALPHA DE CRONBACH E DESVIO PADRÃO DE AMOSTRA TOTAL.	X
ANEXOS	XI
ANEXO A - FIABILIDADE DE ESCALAS USANDO O ALPHA DE CRONBACH.....	XII
ANEXO B – MODELO DE COMUNICAÇÃO DE SHANNON E WEAVER.	XIII
ANEXO C – MODELO DE KAISER-MEYER-OLKIN.	XIV

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Investigação Científica Aplicada.....	4
Figura n.º 2 – Modelo de elaboração do trabalho.....	21
Figura n.º 3 - Modelo Conceptual.	23
Figura n.º 4 - Caracterização da Amostra por Unidades de Infantaria.	35
Figura n.º 5 - Caracterização da Amostra por Postos.	36
Figura n.º 6 - Caracterização da Amostra por Regime de Prestação de Serviços.	36
Figura n.º 7 - Caracterização da Amostra por Anos de Serviço.	37
Figura n.º 8 - Valores Médios das Dimensões da CNV e Competências da Liderança da Amostra Total (n=98).	38
Figura n.º 9 - Valores Médios das Dimensões da CNV e Competências da Liderança nas Unidades de Infantaria (n=98).	39
Figura n.º 10 - Valores Médios das Dimensões da CNV e Competências da Liderança no BIMecLag (n=50).	40
Figura n.º 11 - Valores Médios das Dimensões da CNV e Competências da Liderança no RI15 (n=48).....	41
Figura n.º 12 - Modelo de Comunicação de Shannon e Weaver.	XIII

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1- Valores de KMO e significância das dimensões da CNV e competências da liderança.....	30
Quadro n.º 2- Descrição dos itens da dimensão "expressão facial".	31
Quadro n.º 3 - Descrição dos itens da dimensão "uso do espaço".....	32
Quadro n.º 4 - Descrição dos itens da dimensão "postura".	33
Quadro n.º 5 - Descrição dos itens da dimensão "gestos".	34
Quadro n.º 6 - Diferenças Significativas entre as Dimensões da CNV e Competências da Liderança entre Pelotões.	42
Quadro n.º 7 - Correlações de Pearson entre as Dimensões da CNV e Competências da Liderança com o Esforço Extraordinário e Satisfação.....	44
Quadro n.º 8 - Correlações de Pearson entre as Dimensões da CNV e Competências da Liderança com o Esforço Extraordinário e a Satisfação no BIMEcLag.....	45
Quadro n.º 9 - Correlações de Pearson entre as Dimensões da CNV e as Competências da Liderança com o Esforço Extraordinário e a Satisfação no RI15.....	46
Quadro n.º 10 - Preditores de Esforço Extraordinário.....	47
Quadro n.º 11 - Preditores de Satisfação de Liderança.	48
Quadro n.º 12 - Alpha de Cronbach e Desvio Padrão da Amostra Total.	X

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 - Dimensões da CNV segundo vários Autores.	13
Tabela n.º 2 - Definição das dimensões da CNV.	25
Tabela n.º 3 - Definição das Competências da Liderança.	26
Tabela n.º 4 - Organização e Fontes dos Itens do Questionário.	27
Tabela n.º 5 - Constituição do Questionário.	28
Tabela n.º 6 - Fiabilidade das Escalas usando o Alpha de Cronbach.	XII
Tabela n.º 7 - Modelo de Kaiser-Meyer-Olkin.	XIV

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AM – Academia Militar

BIMecLag – Batalhão de Infantaria Mecanizado Lagartas

Cmdt(s) – Comandante(s)

CNV – Comunicação Não-Verbal

DL – Decreto Lei

EMFAR – Estatuto Militar das Forças Armadas

FA – Forças Armadas

HI – Hipótese de Investigação

IESM – Instituto de Estudos Superiores Militares

InfExemplo – Influência pelo Exemplo

NEP – Norma de Execução Permanente

OAP – Operações de Apoio à Paz

OBJ – Objetivo

QC – Questão Central

QD – Questão Derivada

OrientRelHum – Orientação para as Relações Humanas

OrientTarefa – Orientação para a Tarefa

OtiEntusiasmo – Otimismo e Entusiasmo

RI15 – Regimento de Infantaria n.º 15

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TIA – Trabalho de Investigação Aplicada

TransPoder – Transmissão de Poder

INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) é o culminar de cinco anos de formação, enquadrando-se no Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade da Arma de Infantaria com o tema “Caracterização da Comunicação Não-Verbal dos Oficiais de Infantaria na ação de Comando: Estudo de caso dos Oficiais Subalternos”. Este trabalho concorre para o quadro teórico e prático do conhecimento na área de Comando e Liderança.

Tendo em conta que me encontro na reta final desta jornada, o trato com inferiores hierárquicos passará a ser uma constante no meu dia-a-dia como Oficial do Exército Português. Para tal a comunicação será um pilar fundamental no relacionamento que terei com eles (inferiores hierárquicos) de modo a usá-la a meu favor para os conduzir ao sucesso das tarefas.

Na vivência do quotidiano, desde os primórdios da geração humana, a comunicação sempre foi uma capacidade intrínseca de interação social (Velentzas & Broni, 2014). Com o desenvolvimento da sociedade, a comunicação passou a ter ainda maior destaque devido à sua importância dentro das organizações. Vários estudos foram realizados em torno desta temática e todos eles concluíram que uma boa comunicação é essencial para a dinâmica e bom funcionamento de uma organização (Prata, 2003).

A instituição militar não é exceção, e também no seu cerne se reflete a necessidade de comunicação entre os indivíduos que a constituem, atuando como peça fundamental de interação interpessoal. Líderes e liderados, nas suas atividades diárias, desempenham funções diferentes nas unidades e cabe ao líder saber liderar os seus homens. Para esta tarefa a comunicação é essencial e indispensável (Ruben & Gigliotti, 2017), definindo-se genericamente como o processo desde a emissão de uma informação até à sua receção, podendo este trajeto proceder-se verbalmente ou por via não-verbal (Lunenborg, 2010). Não desvalorizando a importância da eloquência e capacidade verbal que um líder deve ter no seu trato com os subordinados, este trabalho segue uma investigação direcionada para a capacidade de comunicar através de canais não-verbais, tendo consciência que a comunicação é fruto de uma complementaridade entre elementos verbais e não-verbais (Leathers & Eaves, 2016).

A Comunicação Não-verbal (CNV) consiste na troca de mensagens sem a utilização de palavras, e pode frequentemente transmitir uma grande quantidade de informação (Cacciattolo, 2015). Podemos fazer uso deste tipo de comunicação de várias maneiras, e por vezes nem nos apercebemos que a estamos a utilizar. No dia-a-dia é usual encontra-la nas expressões faciais que as pessoas apresentam, na postura, nos sinais paralinguísticos, nos gestos, no contacto visual, na aparência, entre outras situações.

Relativamente a este tema, apesar de haver vários estudos que exploram a correlação entre as diversas dimensões da CNV, pouco se sabe sobre a sua ligação à liderança, mais concretamente à liderança num contexto militar. Assim, a finalidade desta investigação é caracterizar a CNV dos Comandantes Subalternos nas Unidades de Infantaria, bem como analisar a influência que esta tem nas relações entre comandantes (Cmdts) e subordinados. Por fim, verificar a existência do perfil não-verbal adequado que garanta ao comandante a eficácia, a satisfação e o esforço extraordinário dos seus subordinados, através da utilização das dimensões da CNV estudadas neste trabalho.

Deste modo, atendendo ao impacto que as diversas formas de expressão não-verbal têm nos seus intervenientes, pretende-se destacar a importância da complementaridade que a CNV atribui aos relacionamentos interpessoais, nomeadamente no meio militar, focando o estudo para militares da arma de Infantaria do 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista e do Batalhão de Infantaria Mecanizado. Por forma a alcançar o objetivo principal deste trabalho, foram estabelecidos objetivos (OBJ) específicos:

OBJ 1: Identificar as dimensões da comunicação não-verbal utilizadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria;

OBJ 2: Relacionar as dimensões da comunicação não-verbal utilizadas no contexto organizacional (civil) com as competências da liderança;

OBJ 3: Relacionar o impacto das dimensões da comunicação não-verbal com o desempenho superior dos subordinados;

OBJ 4: Relacionar o impacto das dimensões da comunicação não-verbal com a satisfação dos subordinados.

Com vista a alcançar os objetivos deste trabalho, é fundamental começar por uma pergunta de partida. Tal como Fortin (2009) define no seu livro, a questão central (QC) é “relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações. É um enunciado interrogativo e não equívoco que precisa os conceitos-chave, especifica a natureza da população que se quer estudar e sugere uma investigação empírica” (p. 51). Daí surgem as perguntas “**Quais as dimensões da CNV que caracterizam os Oficiais Subalternos de**

Infantaria no exercício das funções de comando?” e “Qual o seu impacto no desempenho superior dos Subordinados?”

No intuito de responder às QC da investigação, foram elaboradas as seguintes questões derivadas (QD):

QD 1: Quais as dimensões da comunicação não-verbal dos Oficiais Subalternos de Infantaria no exercício da sua ação de comando?

QD 2: Existe correlação entre as dimensões da comunicação não-verbal e o esforço extraordinário dos Subordinados?

QD 3: Existe correlação entre as dimensões da comunicação não-verbal e a satisfação dos Subordinados?

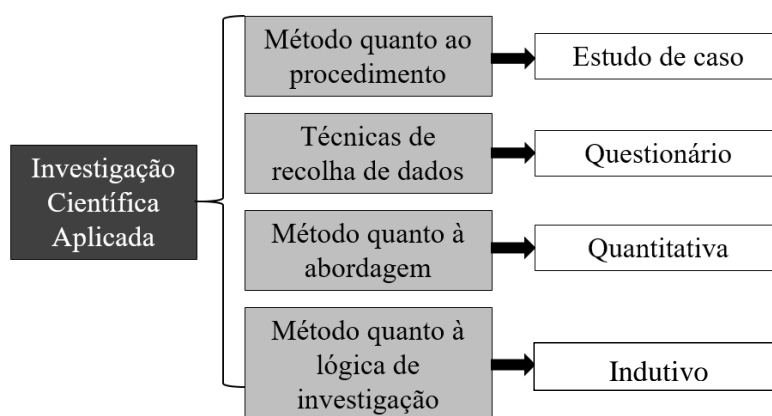
QD 4: Haverá diferença no uso da comunicação não-verbal por parte de Oficiais Subalternos de Infantaria?

Com as linhas orientadoras traçadas, a realização deste relatório científico seguiu as regras presentes na Norma de Execução Permanente (NEP) 522/1.^a – Normas para Redação de Trabalhos de Investigação da Academia Militar, aprovada em 20 de janeiro de 2016.

Este trabalho divide-se em 3 capítulos, sendo o primeiro referente ao enquadramento teórico, abordando conceitos importantes para a investigação, por forma a correlacioná-los e criar bases para as seguintes fases do relatório. Neste capítulo são escarpelizados conceitos como “liderança”, “comunicação não-verbal”, “esforço extraordinário” e “satisfação organizacional” fazendo-se uma ligação com o contexto militar.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia que serviu de base para o desenvolvimento da investigação, tendo sido neste caso adotada uma abordagem quantitativa. São ainda explanadas as questões a que a investigação pretende responder, bem como as hipóteses levantadas numa fase inicial. Para além disto, neste capítulo são explicados quais os métodos e técnicas adotados para recolher, tratar e analisar dados. Com o intuito de resumir as linhas metodológicas seguidas neste trabalho, elaborou-se o esquema presente na Figura n.º 1:

Figura n.º 1 - Investigação Científica Aplicada.



Fonte: Autor.

No terceiro capítulo, após o tratamento dos dados através da aplicação informática *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), são apresentados e analisados os resultados obtidos culminando na sua interpretação e discussão. Para tal, é feita uma análise de conteúdo quantitativa, seguida da sua interpretação para se poder confirmar ou não as hipóteses formadas no início da investigação.

Findado este capítulo, apresentam-se as conclusões e recomendações onde se responde às QC e sugerem investigações relacionadas com a temática da comunicação, terminando com as referências bibliográficas.

CAPÍTULO 1 - REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Enquadramento

Desde o início da humanidade, a comunicação sempre foi o elo de ligação entre os seres vivos. Fruto do desenvolvimento deste processo comunicativo, estabeleceram-se relações mais complexas entre os diversos indivíduos que deram origem àquilo a que chamamos hoje de sociedade. Esta coletividade desenvolveu-se ao longo dos tempos, e atualmente vive-se “numa sociedade exigente em competências, em diferentes âmbitos do conhecimento, de onde emerge a comunicação, que se apresenta como elemento imprescindível nas atividades quotidianas” (Mendes & Osório, 2016, p. 28).

Com o desenvolvimento e organização da sociedade, estabeleceram-se vários tipos de interações entre as pessoas que dela fazem parte, com destaque para “um dos tipos de relação, talvez o mais antigo, situado ao nível do poder (e da autoridade)” (Barracho, 2012, p. 23). Verificou-se que certos indivíduos se destacavam pelas suas competências e capacidades de chefia, direção e comando, sendo responsáveis pela direção de grupos e das pessoas singulares que os integravam (Sousa, 2014).

Esta evidência contribuiu para o aparecimento da temática da liderança, relacionando-a com os grupos de trabalho pertencentes às diversas instituições. Comprovou-se que nas organizações os elementos das equipas têm que estabelecer relações interpessoais, visto que o “grupo constitui um microuniverso com características muito próprias” (Sousa & Monteiro, 2010, p. 97) onde cada elemento se destaca ou pelas suas competências técnicas, ou pelas aptidões criativas ou pela capacidade de liderança, gerando de forma harmoniosa a eficácia na resolução de problemas. Este trabalho de equipa tem como fator de sucesso a noção dos papéis que cada um desempenha, bem como a existência de um líder que conduz o esforço para os objetivos estabelecidos (Northouse, 2013).

Com base nos relacionamentos dentro das organizações e respetivas equipas, torna-se evidente a importância da comunicação entre os seus intervenientes. Segundo Rego e Cunha (2010), “o modo como os membros organizacionais comunicam entre si afeta a eficácia com que realizam o trabalho, tanto individual como coletivamente” (p. 115). A

existência de uma boa comunicação, tanto vertical¹ como horizontal², é então fulcral. A comunicação vertical, segundo Northouse (2013) é peça fundamental na eficácia de uma organização, tanto de superiores para inferiores hierárquicos, como o contrário. Desta forma, ambos estão em sintonia e conhecem as necessidades uns dos outros (*idem*).

Dentro das organizações é usual e imperativo estabelecerem-se relações de poder. Tal como temos vindo a falar, a comunicação constitui-se como mote desta relação. Através dela estabelecem-se diretrizes de funcionamento e objetivos para as diversas instituições. Pereira (1999) sufraga esta ideia afirmando que “o estudo da comunicação pode revelar, melhor que muitos outros, a estrutura de poder de uma organização ou de uma comunidade” (p. 263). É através da comunicação que um líder exerce o contacto com os seus Inferiores Hierárquicos transmitindo-lhes o que pretende deles e da instituição.

Dentro da comunicação, distingue-se a verbal da não-verbal, sendo esta ultima “mais despercebida e pouco valorizada a nível formal, mas de enorme importância na interação, pois é a que melhor exprime as relações de poder” (Pereira, 1999, p. 259) e é em torno desta que a presente investigação se irá debruçar.

Uma fase fundamental, transversal a todos os trabalhos de investigação científica é a revisão de literatura. Para Bento (2012) “a revisão da literatura é indispensável não somente para definir bem o problema, mas também para obter uma ideia precisa sobre o estado atual dos conhecimentos sobre um dado tema, as suas lacunas e a contribuição da investigação para o desenvolvimento do conhecimento” (p. 1).

Neste capítulo teremos como objetivo definir as dimensões da CNV como variáveis de estudo desta investigação. Estando este tema subordinado à liderança, que por sua vez é manifestada na maioria das vezes através da comunicação, estes dois conceitos serão também escarpelizados para uma melhor contextualização.

1.2 Liderança

Ser Comandante acarreta grandes deveres e responsabilidades a quem exerce tal função. Não se trata de uma função linear pois pode ser exercida de várias maneiras dependendo de inúmeros fatores tais como a educação, a experiência e a personalidade do

¹ Comunicação que ocorre entre indivíduos de níveis hierárquicos diferentes.

² A comunicação horizontal ou lateral é aquela que ocorre entre colaboradores de um mesmo grupo, grupos do mesmo nível, ou entre quaisquer pessoas de hierarquia equivalente dentro de uma organização.

indivíduo. O termo Comandante está naturalmente associado às Forças Armadas (FA), aos Oficiais dos diversos ramos que as constituem.

Segundo o Estatuto Militar das Forças Armadas (EMFAR), os Oficiais desempenham funções de Comando, Direção ou Chefia, Chefia técnica, Estado-Maior, e Execução, das quais daremos especial foque às três primeiras. Segundo o EMFAR, o Comando traduz-se “no exercício da autoridade conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades e estabelecimentos” (n.º 2 do art.º 35.º do Decreto-Lei (DL) n.º 90/2015, de 29 de maio). A Direção ou Chefia consiste “no exercício da autoridade conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar estabelecimentos e órgãos militares” (n.º 2 do art.º 36.º do DL n.º 90/2015, de 29 de maio). Já a Chefia Técnica verifica-se “no exercício de autoridade conferida a um militar, assente na experiência profissional e na habilitação com especiais qualificações técnicas inerentes ao quadro especial a que pertence” (art.º 38.º do DL n.º 90/2015, de 29 de maio).

Em todas elas podemos constatar algo em comum, o exercício de autoridade que é conferido ao militar. Este exercício é praticado, na maioria das vezes, sobre inferiores hierárquicos. No caso deste trabalho, sobre Praças e Sargentos comandados por Tenentes e Alferes. Podemos então afirmar que o poder está relacionado com o exercício do comando.

O comando militar a todos os níveis, é a arte de tomar decisões, liderar, motivar, dirigir e controlar as forças militares no cumprimento das missões (Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM], 2005). Foquemo-nos na liderança como “um processo de influência que exige de um líder o desenvolvimento de relacionamentos com os seguidores de modo a promover e fomentar os comportamentos necessários para alcançar as metas e objetivos da organização” (Fernandes, Rouco e Golovanova, 2015). Pereira (1999,) afirma ainda que se trata de um “comportamento intra-grupal de seguimento de uma pessoa que orienta a ação do grupo de forma tacitamente consentida e afetivamente desejada” (p. 301).

Explanada nas definições dos anteriores autores, a capacidade de influenciar surge como umas das principais características do líder. Entenda-se influência, não apenas na imposição de ordens, mas fundamentalmente no poder das palavras, no exemplo, na capacidade de persuasão, argumentação e imolação do líder (National Defence of Canada [ND-Canada], 2005; Vieira, 2002). A doutrina de liderança norte-americana (U.S. Army, 2006) defende que para além dos três fatores gerais da liderança (liderado, líder e situação), em contexto militar, existe ainda um quarto fator, a comunicação, que Santos (2014) afirma materializar a “permuta de informações e ideias entre as pessoas envolvidas no processo de liderança” (p. 14). No mesmo sentido, Mayfield, Mayfield e Sharbrought (2015) admitem

que através da comunicação os líderes motivam os seus seguidores para superar expectativas em desempenho com um estado futuro tentador.

A habilidade de comunicar, segundo Simmons e Sharbrough (2013), influencia a motivação que leva os subordinados a desempenhar as variadas tarefas. Desta forma, influenciar não significa apenas autoridade, mas sim tentar provocar um determinado efeito no comportamento dos membros do grupo e nas suas atividades (Rouco, 2012) por forma a se alcançarem os objetivos.

Ainda relativamente à influência, o modo como é empregue pode diferenciar o estilo de liderança praticado pelos Comandantes. Se atendermos a um líder que influencia formal ou burocraticamente os seus subordinados, enfatizando “a legitimidade do poder e o respeito pelas regras e tradições” (Rouco, 2012, p. 144) estamos perante uma liderança transacional. Por outro lado, quando “líderes e seguidores provocam uns nos outros elevados níveis de moralidade e motivação” (Burns, 1978, p. 20), utilizando uma influência baseada na inspiração (Rouco, 2012), estamos perante um estilo de liderança transformacional.

Relacionando estas teorias com as competências da liderança, segundo Rouco (2012), a liderança transacional apoia-se na orientação para a tarefa como linha condutora do Comandante. Já a liderança transformacional, entra nas teorias das relações humanas e relaciona o ato de liderar com a orientação para as pessoas, conduzindo-as ao esforço extraordinário na execução das tarefas. Bass (1985) acrescenta ainda que a liderança transformacional aumenta a transacional, na medida em que motiva os Subordinados para a execução das tarefas, e influencia ainda a satisfação dos mesmos.

Concluindo, a capacidade de influenciar uma pessoa ou um conjunto de pessoas, está diretamente relacionada com a comunicação, componente fundamental no que diz respeito aos comportamentos e interações interpessoais. Esta comunicação, aliada a um estilo de liderança transformacional ou transacional, orienta a ação de comando dos Oficiais segundo as tarefas ou as relações humanas, tendo consequências na satisfação e esforço extraordinário dos subordinados refletido na sua eficácia no trabalho.

1.3 Comunicação

A palavra comunicação é originária do latim *communicare*, que significa “tornar comum”, “partilhar”, “conferenciar”. O termo representa a transmissão de uma mensagem do individuo ao coletivo, tal como reiteram Velentzas e Broni (2014) ao afirmarem que “a comunicação é o ato de transmitir informações com a finalidade de criar um entendimento

compartilhado” (p. 117). Os mesmos autores defendem que qualquer forma de comunicação necessita de três elementos básicos: um orador ou remetente de informações, um recetor, destinatário ou audiência, e a mensagem que se tenciona transmitir. Velentzas e Broni (2014) referem ainda a importância da partilha de uma linguagem comum, ou meios de entendimento mútuos, entre remetente e destinatário, para que a comunicação seja bem-sucedida. Assim, tem de haver uma partilha de sinais e símbolos padronizados que sejam do entendimento de todos, tal como sugere a origem da palavra. Para estes autores, os símbolos comuns podem ser verbais, não-verbais e eletrónicos, mas a generalidade da comunidade científica dá prevalência aos dois primeiros.

O Modelo de Processo de Comunicação de Shannon e Weaver (1949)³, ainda hoje se preconiza como base de qualquer modelo. Todos os autores estão de acordo com a necessidade de existência de um emissor, um recetor e uma mensagem para que o processo possa acontecer. Tanto Cacciattolo (2015), como Velentzas e Broni (2014), identificam a importância do emissor, codificador da mensagem, e do recetor que processa a mensagem codificada em linguagem compreendida, dando após isso um feedback ao emissor se a mensagem foi entendida ou não. Assim, como nos diz Manisaligil e Bilimoria (2016), uma comunicação efetiva, traduz-se na seleção de um meio de comunicar, verbal ou não-verbal, que faça cumprir com precisão e coerência as metas da comunicação.

Outro fator importante a referir é o meio ou canal por onde se propaga a mensagem. Todos os autores acima enunciados defendem que a transmissão dos sinais/símbolos, do emissor para o recetor, pode ser feita de forma verbal ou não-verbal. Assim sendo, o ato de comunicar não pressupõe apenas fazer o uso da palavra, mas sim conjuga-la com outros meios. Segundo Farinha (2005) “a comunicação é entendida acima de tudo como um processo social permanente, integrando múltiplos modos de comportamento” (p. 31). O mesmo autor diz ainda que “não se trata de fazer uma oposição entre verbal e não-verbal, na medida em que a comunicação é um todo integrado” (p. 31). Com estas palavras percebemos que o processo de comunicação não é linear, sendo um fenómeno que interliga diversas dimensões, que de certa forma se complementam e se influenciam.

Para que o processo de comunicação seja concluído, não basta que a mensagem seja transmitida, tem de ser também entendida do modo pretendido pelo recetor. Desta forma Chiavenato (2003) acrescenta às definições apresentadas, a ideia de que a comunicação “é

³ Consultar Anexo B: Modelo de Comunicação de Shannon e Weaver.

um processo dinâmico que envolve duas ou mais pessoas e ocorre quando uma informação é transmitida a alguém, e é então compartilhada também por esse alguém” (p. 109).

Podemos com isto concluir, que o processo de comunicação só é consumado com eficácia, caso a mensagem seja corretamente percebida pelo receptor. É um processo de interação mútua visto que se estabelece necessariamente entre duas ou mais pessoas e influencia o comportamento dos intervenientes. A transmissão da mensagem pode ser feita utilizando meios verbais ou não verbais.

1.3.1 Comunicação Não-verbal

A Comunicação, como já foi referido anteriormente, pode tomar uma dimensão verbal ou não-verbal. O foco deste trabalho debruça-se sobre a comunicação não-verbal, contudo é reconhecido no âmbito científico, que estas duas dimensões se complementam no processo de transmissão de uma mensagem. As duas funcionam em simultaneidade, uma vez que qualquer sujeito ao se expressar verbalmente, acaba por fazer recurso a métodos não-verbais. Ruben e Gigliotti (2017) afirmam que a comunicação consiste num arranjo complexo de mensagens verbais, acompanhadas de não-verbais, intencionais ou não-intencionais, que têm influência nos intervenientes. Leathers e Eaves (2016) reiteram esta ideia, acrescentando que “a comunicação mais precisa ocorre quando os sistemas verbais e não-verbais transmitem significados consistentes” (p. 41).

Seguindo a ideologia dos autores anteriores, a CNV, mesmo não sendo evidente, está presente em todos os momentos e interações que decorrem no dia-a-dia. Monteiro (2017) partilha da mesma opinião ao defender que “emitimos sinais mesmo quando pensamos não o fazer e nem reparamos que adotamos comportamentos que nos denunciam” (p. 15). O autor português vai mais longe e admite que o corpo reflete pensamentos e traduz em comportamentos não-verbais os verdadeiros sentimentos das pessoas.

Admitindo a importância da dimensão não-verbal no processo de comunicação, como fator essencial para a percepção da mensagem, Gamble e Gamble (2014) evidenciam a mensagem não-verbal subjacente às palavras faladas por um indivíduo. Por exemplo, a mesma palavra pode ser interpretada de modo diferente dependendo da forma como é entoada (sinal paralinguístico). É possível então afirmar que a comunicação verbal é inseparável da não-verbal.

A temática da CNV ainda não foi muito aprofundada, contudo existem estudos que tentam destacar a relevância deste tema. Em 1967, Albert Mehrabian, pioneiro em pesquisas

sobre linguagem corporal, concluiu perante as suas experiências que a utilização da linguagem corporal (gestos, expressões faciais, postura, movimentos), representava uma porção de 55% da informação transmitida de uma pessoa para outra, enquanto 38% diziam respeito ao tom de voz (velocidade, ritmo e volume), e apenas 7% referentes à comunicação verbal. Um estudo posterior do antropólogo Ray Birdwistel (1970), atribui diferentes percentagens às dimensões da comunicação, concluindo que as palavras representam pelo menos 35% da mensagem transmitida, sendo os restantes 65% respeitantes à comunicação não-verbal. Muito se discutem estes valores no seio científico, contudo é irrefutável o reconhecimento da importância da parte não-verbal na transmissão da mensagem.

Segundo Ambady e Rosenthal (1998), Velentzas e Broni (2014), o conceito de CNV é descrito como um processo de transmissão de mensagens sem utilização de palavras. Genericamente, esta definição pode ser aceite, contudo Pearson, Nelson, Titsworth e Harter (2011) acrescentam que este processo de comunicação não-verbal (sem a utilização de palavras) se estabelece através de códigos não-verbais, transmitidos pelo emissor produzindo significado entre interlocutores. Gheorghita (2012) partilha a mesma opinião, reiterando a ideia de que a estrutura da CNV é dada por uma série de códigos e sinais, que uma vez combinados, transmitem toda a informação da fonte para o recetor por diferentes canais de comunicação. Monteiro (2017), passa uma mensagem em todo o seu livro de que a CNV está presente em todos os atos do ser humano e através de uma boa leitura (descodificação de mensagens voluntárias e involuntárias) se consegue perceber mais do que as palavras faladas representam. Tudo isso é considerado CNV para o autor.

Na sociedade dos dias de hoje, um facto consensual no que diz respeito às relações interpessoais, é a procura de traços nos outros de modo a contribuir para um julgamento e construção de um perfil. Todas as pessoas procuram indicadores comportamentais nos indivíduos com que se cruzam, de forma a poder ajuizar a sua personalidade (Berry & Hansen, 2000). Por exemplo, uma pessoa que estabeleça contacto visual direto no olhar de outra demonstra ser uma pessoa confiante e credível (Monteiro, 2017). Já o contrário pode significar desconforto e falta de confiança. Assim como o sorriso, está sempre conotado a boas sensações e emoções, facilmente é associado a uma pessoa com personalidade amigável. Para além de procurarmos nos outros sinais indicadores de personalidade, preocupamo-nos também em compreender as emoções dos demais indivíduos. Muitas das vezes conseguimos perceber que uma pessoa está triste, mesmo sem precisar de nos dizer nada. Mesmo querendo desvalorizar a CNV, a verdade é que ela se encontra presente em todos os momentos, mesmo nas palavras faladas.

De acordo com Knapp, Hall, e Horgan (2013), Richmond, McCroskey e Payne (1991), a CNV pode ser dividida em funções inter-relacionadas. A primeira de todas surge como uma simples repetição ou reforço do que é dito pelas palavras, por exemplo levantar três dedos pedindo três bebidas num bar. O propósito desta função é aumentar a probabilidade de receção da mensagem verbal. A segunda função é substituir uma mensagem verbal, por exemplo acenar (gesto de despedida), por uma questão de distância ou outros fatores situacionais. A terceira função aparece como um modo de acentuar ou enfatizar uma mensagem verbal, por exemplo fazer uma pausa antes de falar, ou simplesmente dizer algo mais alto. Por outro lado, a CNV pode também contradizer o que é dito pelas palavras através do tom da voz, falta de contacto visual e expressões faciais.

Concluindo, uma boa definição de CNV é a apresentada por Fernandes (2015) que afirma ser um “processo de interpretação de informação veiculada através de comportamentos ou canais expressivos que não façam uso de palavras, que em conjunto ou separadamente, geram significado entre interlocutores” (p. 13).

Por tudo o que foi escrito neste subcapítulo, é certo o facto de que dentro das relações interpessoais a CNV é omnipresente e muitas das vezes transporta mensagens que as próprias palavras não conseguem transmitir, ou não fosse verdadeiro o velho ditado “uma ação vale mais do que mil palavras”.

1.3.1.1 Dimensões da Comunicação Não-verbal

Para que um superior seja percecionado como um comunicador competente, este deve partilhar e responder às informações em tempo útil. Deve ouvir ativamente outros pontos de vista, comunicar de forma clara e sucinta a todos os níveis da organização, e utilizar diferentes canais de comunicação (Shaw, 2005). Os canais de comunicação, como vimos anteriormente podem tomar um formato verbal ou não-verbal.

Tendo já sido abordado o conceito de comunicação não-verbal, podemos agora partir para a sua escalpelização. Numa primeira fase, iremos identificar as dimensões em contexto civil essenciais para a realização do estudo em contexto militar. Para tal, serão seleccionadas as dimensões que são referidas usualmente pelos autores estudados e que são consideradas de aceitação unanime. Após isso, serão seleccionadas as que maior pertinência tiverem para um contexto militar.

Em todas as definições apresentadas neste trabalho, são considerados códigos específicos usados para produzir e interpretar mensagens. Um código é um conjunto de

sinais que normalmente é transmitido através de um meio ou canal específico. Esses códigos são frequentemente definidos pelo sentido humano ou pelos sentidos que estimulam (por exemplo, o sentido visual). Os vários códigos em combinação uns com os outros formam a estrutura da CNV (Burgoon, Guerreiro, & Floyd, 2016).

Cada vez que existe comunicação entre pessoas, a CNV é utilizada, intencional ou não intencionalmente, parte integrante de um fluxo rápido de comunicação realizada a partir de códigos ou símbolos que passam entre dois ou mais indivíduos interagindo (Gabbott & Hogg, 2001). Estes códigos podem ser transmitidos por vários canais de comunicação tais como expressões faciais, aparência, vestuário, tempo (Burgoon et al. 2016), contacto visual, postura, toque (Leathers & Eaves, 2016), gestos, escuta, através do uso do espaço (Hans & Hans, 2015), sinais paralinguísticos, cheiro, movimentos da cabeça, contexto temporal, e até mesmo o ambiente envolvente (Eunson, 2015).

Tabela n.º 1 - Dimensões da CNV segundo vários Autores.

Dimensões	Person et. al. (2011)	Knapp et al. (2013)	Gamble e Gamble (2014)	Hans & Hans (2015)	Eunson (2015)	Burgoon et al. (2016)	Leathers & Eaves, (2016)	Modelo em Estudo
Postura	X	X	X	X	X	-	X	X
Expressões Faciais	X	X	X	X	X	X	X	X
Contacto Visual	X	X	X	X	X	X	X	X
Uso do Espaço	X	-	X	X	X	X	X	X
Toque	X	X	X	X	X	X	X	X
Sinais Paralinguísticos	X	X	X	-	X	X	X	X
Vestuário	X	-	X	-	X	X	-	X
Gestos	X	X	X	X	X	X	X	X
Cheiro	-	-	-	-	X	-	-	-
Tempo	X	-	X	-	-	X	-	-
Escuta	-	-	-	X	-	-	-	-
Ambiente Envolvente	-	-	-	-	X	-	-	-
Aparência	X	-	X	X	-	X	-	-
Contexto Temporal	-	-	-	-	X	-	-	-

Fonte: Autor.

Por forma a conduzir este estudo para o conhecimento que é tido como unanime dentro da comunidade científica, elaborou-se a Tabela n.º 1 que serve como método de comparação das dimensões da CNV defendidas pelos diversos autores.

Apesar de as dimensões da CNV serem explanadas na tabela anterior de forma separada, muitas delas interligam-se com o propósito de transmitir a informação ao recetor.

Com base na pesquisa elaborada, vão ser abordados neste trabalho alguns códigos/símbolos associados às dimensões mencionadas previamente. Começando pelos códigos associados à fala, existem os sinais paralinguísticos, que acompanham as palavras verbalizadas. Estes sinais podem ser divididos em volume de voz (Eunson, 2015), velocidade da fala (Reid, 2013), tom de voz (agudo ou grave) e pela variação do tom de voz (mais alto ou mais baixo) (Schuller, et al., 2013). Todos estes sinais paralinguísticos afetam, segundo Reid (2013), a credibilidade do líder. Credibilidade que se estabelece através do que é feito, do que é dito e como é dito, e é neste último contexto que os sinais paralinguísticos dão o seu contributo às palavras.

Outro método de passarmos uma mensagem sem utilizar comunicação verbal é através das expressões faciais. O rosto é a parte mais expressiva do nosso corpo (Hans & Hans, 2015). Através dele é possível estabelecer a identidade de uma pessoa e fornecer-nos informações sobre género, atratividade e idade, entre outros. Mas de interesse primário é a produção e reconhecimento de expressões faciais de emoção (Martinez & Du, 2012). Neste estudo vamos dar primazia ao sorriso e à expressão zangada pois facilmente são identificadas por todos, independentemente da cultura. O sorriso sempre conectado à alegria, e a expressão zangada à insatisfação (Hans & Hans, 2015).

A postura, na profissão militar, tem um papel preponderante. Também é considerada um método de transmissão de informação pois é através desta que o líder exterioriza o seu poder e autoridade (Arnette & Pettijohn, 2012). Deve demonstrar firmeza e confiança através dela por forma a surtir maior influência nos seus subordinados.

Os gestos que fazemos quando nos expressamos são considerados sinais não-verbais de comunicação. Segundo Hans e Hans (2015), podem ser divididos em adaptadores, estando relacionados com estados interiores, adaptações a uma determinada situação, por exemplo tremer ou mexer num objeto num momento de ansiedade. Ilustradores, representando por exemplo o tamanho de um objeto. E simbólicos, gestos que se encontram padronizados ou são do conhecimento comum, como por exemplo levantar o polegar e fechar o resto da mão, sinónimo de “OK”. Desta forma, os líderes podem fazer uso destes recursos para mais facilmente se expressarem e exercerem a sua liderança.

O uso do espaço e a distância foram considerados num só utilizando a expressão “uso do espaço” para descrever todas as movimentações que o líder faz quando se dirige e interage com os Subordinados. Desta forma, foram também consideradas diversas distâncias entre

líder e interlocutores representantes de vários níveis de relação. Para Eunson (2015), todos os indivíduos têm uma zona íntima, pessoal, social e pública. A zona íntima (menos de meio metro de distância entre interlocutores), é considerada muitas das vezes intimidativa aquando a sua passagem por outra pessoa. A zona pessoal (menos de um metro e meio), é considerada uma zona confortável apenas para pessoas que conhecemos bem. As restantes zonas são diferenciadas por se estabelecer contacto com pessoas que conhecemos menos bem ou que não conhecemos de modo algum.

Para Hans e Hans (2015) “os nossos olhos trazem a informação visual que precisamos para interpretar os movimentos, gestos e contacto visual das outras pessoas” (p. 48). Através do contacto visual somos capazes de enviar informação bem como estabelecer uma posição. O poder do contacto visual pode ser utilizado de várias maneiras. Podemos demonstrar estar a prestar atenção e interesse, podemos demonstrar confiança, coragem e até mesmo conseguir intimidar outra pessoa (Monteiro, 2017; Hans & Hans, 2015).

O estudo do toque é reconhecido como uma necessidade humana básica, mas o grau com que os indivíduos se tocam varia consideravelmente de cultura para cultura (Eunson, 2015). O toque serve também como elemento de reforço ao poder de influência na interação com os subordinados.

Por fim, o vestuário mesmo não sendo uma dimensão da CNV consensualmente reconhecida pelos autores, vai ser estudada neste trabalho pois apesar de todos os militares vestirem fardas semelhantes, a maneira como a apresentam pode distingui-los bastante. Desde as botas engraxadas, à farda lavada e engomada, o vestuário pode dar uma imagem de brio e exemplo do líder aos subordinados.

1.3.2 Comunicação Não-verbal em Contexto Militar

O paradigma da CNV nas organizações e na sociedade, tem vindo a sofrer uma evolução respeitante ao seu estudo. Naturalmente, algumas organizações dão mais importância a este método de comunicação devido à sua necessidade diária. É o caso da instituição militar, que tem como grande preocupação formar líderes e prepara-los para atuar nos diversos teatros de operações (Chandler, Odier, & McHugh, 2013). Contudo, no meio militar, não são apenas os líderes que devem estar dotados com a capacidade de comunicar e interpretar sinais não-verbais, também os seus Subordinados devem ser capazes de relacionar e corresponder os sinais à intenção do seu Comandante.

Qualquer militar faz recurso deste método de comunicação, por exemplo, nas missões no exterior ao território nacional, a língua falada na maioria das vezes não é a mesma, no entanto estabelecem-se laços de comunicação com a população local (National Research Council, 2008). A CNV também é utilizada noutras missões do espectro da guerra, como por exemplo nas Operações de Apoio à Paz (OAP). Nesta tipologia de missão, é usual realizarem-se patrulhamentos à região afim de mostrar presença, *checkpoints*⁴ com a finalidade de observar e monitorizar locais de risco, operações humanitárias, entre outros (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2011).

A resolução de conflitos e negociação com forças opositoras acaba por ser um dos principais objetivos das forças militares nas suas campanhas e para tal, a CNV tem um papel fundamental para melhor se interpretar as intenções uns dos outros (MDN, 2011; National Research Council, 2008; Rosenthal et. al., 2009).

Para além das situações acima enunciadas, o efeito da CNV pode ser verificado no trato entre militares e nas relações que estabelecem com as populações (Rosenthal, et. al., 2009), nas coordenações que efetuam no terreno durante as operações, bem como nas suas apresentações à comunicação social (EME-Espanha, 2007).

Estando esta investigação relacionada com a ligação entre o líder e os seus subordinados e o desempenho superior que daí advém, torna-se importante explorar a comunicação neste sentido. Dando seguimento a esta ideia, vários estudos de liderança constatarem consistentemente que a comunicação é uma das chaves para o sucesso de um líder (Garcia, et al., 2006; Newsome, et al., 2003).

Como temos visto ao longo deste trabalho, a CNV tem importância no exercício de liderança de um comandante. Segundo Fennis e Stel (2011), a CNV tem a capacidade de impulsionar o impacto da influência do líder nos seus subordinados. Um líder requer empatia e autoconfiança para poder gerar influência, confiança nos outros e ambiente positivo dentro do seu grupo (Chandler, Odier, & McHugh, 2013).

Para além disso, o líder deve reunir em si um conjunto de competências que conduzam os seus subordinados à eficácia e sucesso no desempenho das suas funções. Com esse objetivo em vista, uma das principais competências associadas ao Cmdt deve ser a liderança pelo exemplo, sabendo que é na sua pessoa, através dos comportamentos e atitudes, que os outros se vão identificar e sentir motivados (EME-Espanha, 2007). Um Cmdt que lidere os seus homens com base no exemplo e na integridade, gera confiança e compromisso

⁴ Postos de fiscalização para monitorizar os movimentos de veículos, pessoas ou refugiados.

nos seus subordinados (Rouco, 2012). Esta confiança pode também ser criada através da empatia que surge como competência essencial de um bom líder. Salovey e Mayer (1990) relacionam a empatia estabelecida entre o Cmdt e os seus subordinados com a capacidade deste saber compreender as suas emoções e motivações.

A expressividade não-verbal de um líder afeta os seus seguidores. A observação das suas expressões faciais gera sentimentos correspondentes nos subordinados. Parzuchowsky e Wojciszke (2014) referem a existência de uma relação significativa entre as emoções e comportamentos dos subordinados com os movimentos que o líder executa durante a sua ação de comando. Assim sendo, é possível afirmar que através da CNV, intencional ou não por parte do líder, esta gera nos subordinados um sentimento/perceção associado às competências da liderança.

Atendendo às competências que um líder militar deve demonstrar, escolheram-se oito pertencentes ao modelo de competências de Rouco (2012) e que estão todas elas relacionadas com a CNV: a autoconfiança, o autocontrolo, a coragem, a empatia, a influência pelo exemplo, o otimismo e entusiasmo, a orientação para as relações humanas e a orientação para a tarefa. Estas competências são fruto de sinais/códigos não-verbais que estimulam a perceção dos subordinados e que os leva a reconhecer, por exemplo, diferentes níveis de coragem de um Cmdt para outro. Uma boa utilização da CNV é um bom preditor das competências de um líder.

Concluindo, a capacidade de sincronização de esforços para assegurar a realização de uma missão depende da habilidade de comunicar efetivamente. Como tal, é necessário reconhecer a importância da CNV por parte do líder para que haja eficácia organizacional, ou seja, a sobrevivência da sua equipa e garantia do cumprimento da missão.

1.3.3 Contributos da Comunicação Não-verbal para o Esforço Extraordinário e a Satisfação Organizacional

A interação entre comandantes e subordinados é uma constante na vivência militar. Esta interação aliada com “a motivação, os valores, a coesão e a satisfação assumem-se como fatores determinantes para desempenhos superiores ou levam os subordinados a esforços extraordinários em determinadas situações” (Rouco, 2012, p. 83).

De acordo com Fayyaz, Naheed e Hasan (2014) a comunicação constitui-se como principal elo de ligação entre a liderança e o desempenho dos subordinados. Vários autores, como Conger (1991), Mayfield e Mayfield (2010), reafirmam esta ideia relacionando a

influência da comunicação do líder no desempenho dos seus seguidores. Pavitt (1999) conecta o termo liderança com a temática da comunicação, constatando que uma comunicação eficaz constrói confiança nos seguidores o que ajuda a que haja satisfação de ambas as partes. Também Simmons e Sharbrough (2013) relacionam estes dois conceitos, assumindo uma visão da comunicação enquanto meio gerador de motivação.

Bass (1985) nos seus estudos relativos à comunicação dentro das organizações introduziu três fatores critério para o seu bom funcionamento e que estão relacionados com o desempenho superior: o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação organizacional.

O esforço extraordinário pode ser considerado como o esforço extra empregue na realização de uma tarefa, trabalhar para além das expectativas com o desejo de ter sucesso (Rouco, 2012). Já a satisfação dos subordinados pode ser definida, atendendo à definição de Locke (1976), como um estado emocional agradável ou positivo a partir da avaliação de um trabalho, experiência ou do seu comandante. Segundo o mesmo autor, a comunicação entre superiores e subordinados, e a expressão de satisfação no trabalho por parte dos segundos, estão diretamente relacionadas.

A eficácia, terceiro fator critério, define-se como “a realização dos objetivos reconhecidos de esforço cooperativo. O grau de realização indica o grau de eficácia” (Chester, 1985, p. 55). Segundo Gibson, Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006), a eficácia de cada individuo advém das suas competências, sendo uma delas a motivação intrinsecamente ligada à liderança do seu comandante, que liderando eficazmente, conduz os seus subordinados à eficácia coletiva. Desta forma, a eficácia é avaliada segundo o estado final das tarefas e a forma como são executadas por parte dos subordinados.

Concluindo, é possível afirmar que “os padrões de comunicação dos líderes são um poderoso fator de capacitação do desempenho positivo” (Cameron, 2008, p. 64). Madlock (2008) reitera esta ideia afirmando que a comunicação constitui-se como um fator multiplicador de desenvolvimento. Desta forma comprova-se que a comunicação está diretamente relacionada com o desempenho superior organizacional.

1.3.4 Investigações efetuadas com as Variáveis em Estudo

O paradigma da CNV tem vindo a receber cada vez mais importância no estudo das relações interpessoais. Alguns autores conduzem a sua investigação no sentido de relacionar este tipo de comunicação com o impacto que tem no recetor e a forma como este a percebe.

No estudo de Simmons e Sharbrough (2013), a linguagem motivacional, quer seja falada, quer seja expressada não-verbalmente, é estudada atendendo aos colaboradores de uma empresa que tenham ou não funções de chefia. A forma como as pessoas com autoridade comunicam com os seus inferiores hierárquicos é analisada segundo a percepção da competência de liderança e a competência de comunicar. Deste estudo, os autores concluíram que a satisfação dos trabalhadores está diretamente relacionada com a competência de comunicar, sentindo maior motivação quando têm alguém a dirigi-los que compreenda as suas necessidades e dificuldades.

Uma outra investigação, realizada por Suher, Bir, Engin e Akgoz (2016), testou a liderança direcionada para a realização da tarefa com a liderança apoiada nas relações humanas, comprovando qual das duas tem maior impacto na satisfação e rendimento dos funcionários. Desta pesquisa os autores concluíram que o líder que dá primazia ao desenvolvimento e bem-estar das relações humanas tem maior influência nos seus seguidores, criando maior satisfação relativamente à sua pessoa.

Relativamente ao uso de expressões faciais, movimentos corporais e contacto visual, Witos (2015) relacionou estas dimensões com o aumento da proximidade numa relação interpessoal conduzindo o trabalho dos colaboradores a desempenhos e níveis de satisfação superiores. O autor referiu ainda o sorriso, como sinal mais usual que provoca sensação de bem-estar nas outras pessoas. Também Vanatas Jambulingama e Matiah (2016) sufragaram esta ideia no seu estudo relativo à indústria bancária, analisando as dimensões da CNV na perspetiva de avaliar a satisfação dos clientes do banco. Nesta investigação, os autores concluem que as expressões faciais, nomeadamente o sorriso, são as que maior satisfação trazem às pessoas, fazendo-as sentir confiantes no seu local de trabalho. Para além do sorriso, o contacto visual também é considerado fundamental para a satisfação de serviço. Já a escuta ativa também é considerada importante para o Banco melhorar os seus serviços em função dos seus subordinados.

Desta forma, é possível entender o efeito que as diversas dimensões da CNV causam no dia-a-dia de qualquer interação, seja ela profissional ou apenas casual. Todo o líder/chefe/gestor, conhecedor do modo como melhor pode empregar a CNV em seu favor, é por norma, bem sucedido.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1 Enquadramento

Tendo sido já identificadas as dimensões da CNV (concebidas por autores não militares) e as competências de liderança (aplicadas aos militares na sua ação de comando), compete agora, na sequência deste estudo, relacioná-las com o desempenho superior organizacional (esforço extraordinário e satisfação).

O presente capítulo apresenta a metodologia seguida na realização desta investigação científica. Tem como finalidade caracterizar o método de abordagem, as fases de trabalho e o modelo de análise, definir as linhas orientadoras (pergunta de partida e perguntas derivadas) e suas hipóteses, bem como explicar os procedimentos práticos que permitiram a obtenção de resultados.

2.2 Metodologia de Abordagem ao Problema

Este trabalho de investigação aplicada (TIA) tem como fundamento aplicar/testar a teoria e avaliar a sua utilidade na resolução de problemas sociais (Carmos & Ferreira, 2008). A abordagem a este trabalho foi feita através de uma investigação quantitativa. Adotou-se esta estratégia pois “constitui-se como um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis (...) baseado na observação de factos objetivos, de acontecimentos e de fenómenos que existem independentemente do investigador” (Freixo, 2012, p. 171). Este método foi o mais adequado, uma vez que o objetivo deste trabalho é relacionar as dimensões da CNV (as nossas variáveis) com o desempenho superior, através da observação e perceção que os subordinados têm dos seus Cmdts.

Relativamente à metodologia, segue as orientações definidas pela Norma de Execução Permanente (NEP) 522/1.^a da Academia Militar (AM) e nos casos não descritos nesta, segue a metodologia científica de Sarmento (2013). Este trabalho é composto por três fases. A primeira, fase exploratória, onde se escolheu/delimitou o tema e é apresentado o “Estado da Arte”. Seguida pela fase analítica, onde se realizou a recolha e análise de dados,

e por fim a fase conclusiva onde se interpretaram e discutiram os resultados (Cadernos do Instituto de Estudos Superiores Militares [CIESM], 2016; Sarmento, 2013). A Figura n.º 2 resume as três fases deste trabalho:

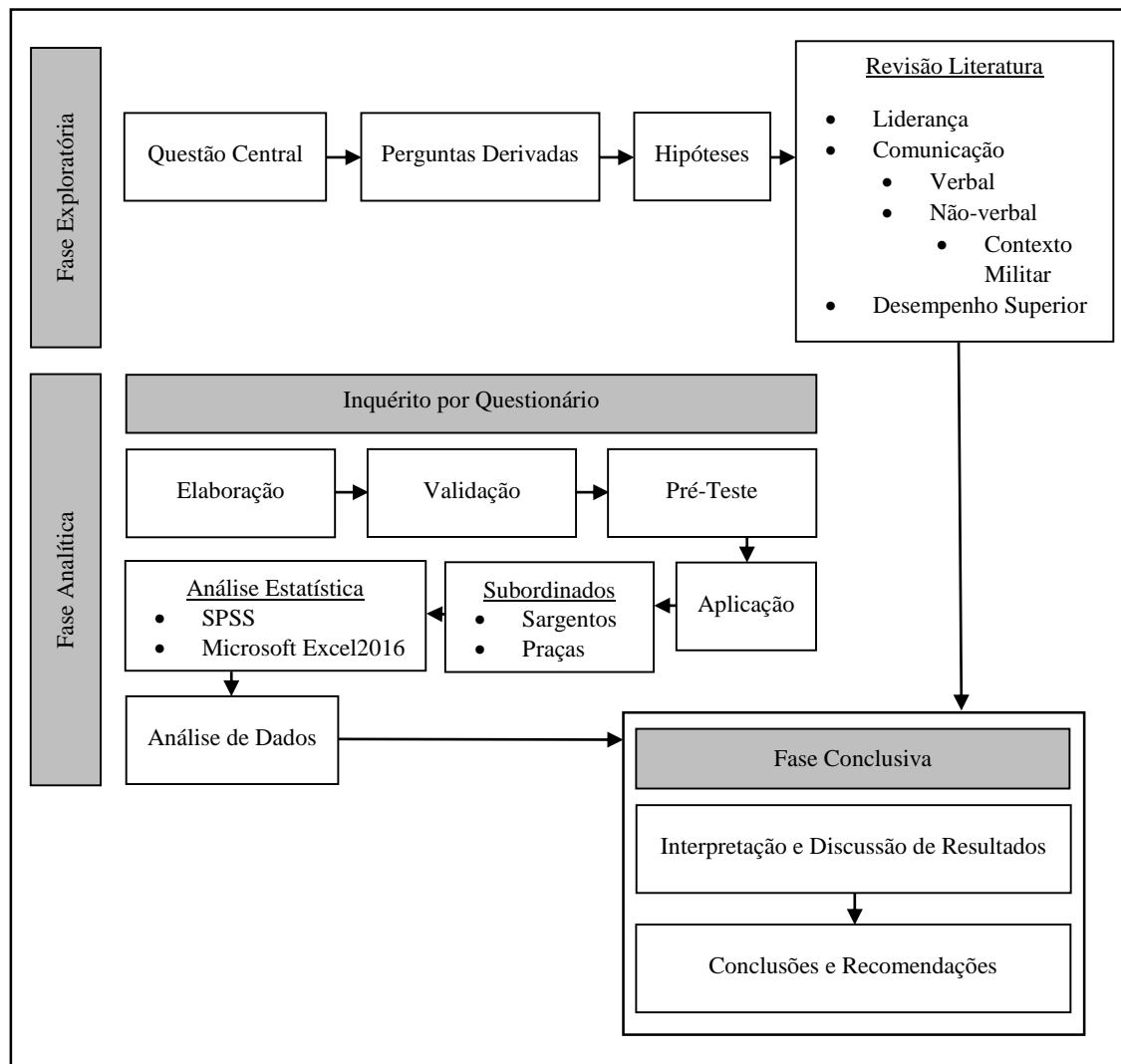


Figura n.º 2 – Modelo de elaboração do trabalho.

Fonte: Autor.

Nos dias de hoje, o acesso à informação está acessível a quase todas as pessoas pertencentes aos países chamados desenvolvidos. Atendendo à quantidade de informação e dados disponíveis nas diversas redes de comunicação, é fundamental fazer uma boa destriça do que realmente importa para a realização de um trabalho científico. De alguns critérios de

avaliação da qualidade dos sistemas de informação, a precisão, a pertinência e a atualização constituem-se como fatores fundamentais de escolha (Azevedo & Azevedo, 2008). Assim sendo, na primeira fase do trabalho realizou-se uma análise documental detalhada atendendo aos critérios anteriores.

O intuito desta investigação e posteriores resultados é responder às QC colocadas no início do trabalho e que são elas: **“Quais as dimensões da CNV que caracterizam os Oficiais Subalternos de Infantaria no exercício das funções de comando?”** e **“Qual o seu impacto no desempenho superior dos Subordinados?”** A partir desta, elaborou-se a revisão de literatura, seguindo as diretrizes impostas pelas QD do tema e que delimitam com progressiva clareza o objeto de estudo (Carmos & Ferreira, 2008). Fruto da investigação foram elaboradas as seguintes questões:

QD 1: Quais as dimensões da comunicação não-verbal dos Oficiais Subalternos de Infantaria no exercício da sua ação de comando?

QD 2: Existe correlação entre as dimensões da comunicação não-verbal e o esforço extraordinário dos Subordinados?

QD 3: Existe correlação entre as dimensões da comunicação não-verbal e a satisfação dos Subordinados?

QD 4: Haverá diferença no uso da comunicação não-verbal por parte de Oficiais Subalternos de Infantaria?

Segundo Bryman (2012), estas questões de investigação devem ser claras, exequíveis e têm de estar relacionadas com a teoria e investigação. As QD servem de auxiliares à resposta das QC, estabelecendo desde o início da investigação, um fio condutor de todo o estudo (CIESM, 2016).

Afim de se dar uma resposta inicial às perguntas derivadas das questões centrais, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

HI 1: Existem dimensões da comunicação não-verbal mais utilizadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria do Exército Português.

HI 2: Existem relações significativas entre as dimensões da comunicação não-verbal dos Oficiais Subalternos de Infantaria e o esforço extraordinário dos Subordinados.

HI 3: Existem relações significativas entre as dimensões da comunicação não-verbal praticadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria e a satisfação dos seus Subordinados.

HI 4: Existem diferenças significativas entre as dimensões da comunicação não-verbal utilizadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria.

As hipóteses são uma sugestão de resposta ao problema, pois “constituem um elemento útil para justificar o estudo e garantir-lhe uma orientação” (Freixo, 2012, pp. 192-193). Para além disso, assumem uma condição de predição e consistem numa resposta plausível para o problema (Freixo, 2012; Sarmento, 2013). Marconi e Lakatos (2010), bem como Sarmento (2013), acrescentam ainda que as hipóteses são respostas provisórias, passíveis de confirmação no decorrer da investigação.

De forma a relacionar todos os conceitos e variáveis de estudo, elaborou-se o modelo conceptual representado na Figura n.º 3. Também aqui se verifica a importância das hipóteses para a sua construção. Pardal e Correia (1995) afirmam que o modelo conceptual é resultante da articulação das hipóteses, estabelecendo relações entre conceitos. Este modelo é um “elemento central que condiciona o procedimento metodológico que o investigador decide adotar ou seguir” (CIESM, 2016, p. 63) e tem como finalidade explicar de forma gráfica, as dimensões essenciais a serem estudadas (fatores-chave, conceitos ou variáveis) e as presumíveis relações que se estabelecem entre elas (Miles & Huberman, 1994). Os conceitos, dimensões e indicadores articulados entre si, em conjunto, formam um quadro analítico coerente (Quivy e Campenhoudt, 2008), representando a realidade que se pretende investigar, embora de uma forma simplificada (Sousa & Baptista, 2016).

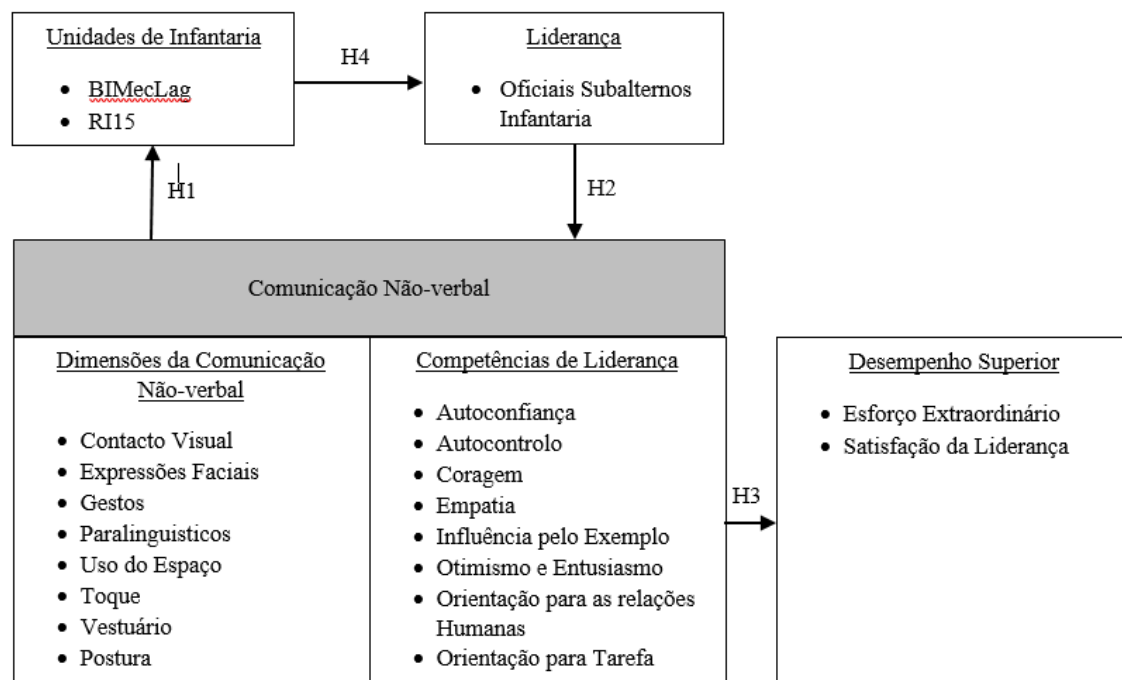


Figura n.º 3 - Modelo Conceptual.

Fonte: Autor.

O presente modelo conceptual visa estabelecer uma relação entre as dimensões da CNV e competências da liderança com o desempenho superior dos subordinados na instituição militar. Para comprovar esta relação, efetuou-se um estudo de caso aos Oficiais Subalternos de Infantaria em duas unidades distintas, no Regimento de Infantaria n.º 15 e no Batalhão de Infantaria Mecanizado Lagartas. Optou-se por realizar um estudo de caso pois é a melhor forma de investigar um fenómeno particular no seu contexto real (Saunders, Lewis & Thornhill 2009; Yin, 2009). Deste estudo de caso produziu-se conhecimento vindo de uma perspetiva interpretativa, ou seja, tentou-se compreender e interpretar a perceção que os participantes (subordinados) têm das ações diárias dos seus comandantes (Freixo, 2012).

Ao longo da realização deste TIA, vários métodos foram utilizados não havendo conflito entre eles, pois segundo Sarmento (2013), “numa investigação científica pode ser utilizado mais do que um método, para que sejam encontradas as respostas à pergunta de partida da investigação e suas perguntas derivadas” (p. 7). No seguimento desta premissa, foram utilizados três métodos para a elaboração deste trabalho: o método inquisitivo, o método sistemático e o método indutivo. O método inquisitivo, mediante a aplicação de inquéritos a praças e sargentos. O método sistemático, assente na “interpretação de acontecimentos de uma forma ordenada e periódica, constituindo um todo coerente e integrado em sistemas mais amplos” (Sarmento, 2013, p. 7). E por fim, quanto à lógica de investigação, o método indutivo, de forma a generalizar os resultados obtidos para todo o universo.

2.3 Metodologia da Parte Prática

Relativamente à parte prática, o método inquisitivo foi o escolhido para se alcançarem os objetivos do trabalho. Tendo por base a estratégia quantitativa, o inquérito por questionário foi a forma selecionada para se proceder à recolha de dados, fazendo a correspondência entre a teoria e os factos (Vilelas, 2009). Apresenta-se como um “conjunto de enunciados ou de questões que permitem avaliar as atitudes, as opiniões e o resultado dos sujeitos ou colher qualquer outra informação junto dos sujeitos” (Freixo, 2012, p. 312).

Através desta ferramenta, foi possível inquirir diversos indivíduos, podendo depois comparar-se as suas respostas por forma a generalizar os resultados da amostra à totalidade da população (Almeida, Machado, Capucha & Torres, 1994). Ghiglione e Matalon (1997) sufragam esta ideia afirmando que “realizar um inquérito é interrogar um determinado número de indivíduos tendo em vista uma generalização” (p. 2).

2.4 Caracterização das Dimensões da Comunicação Não-verbal

Atendendo à análise documental e posterior revisão de literatura, identificaram-se 16 competências da CNV, explanadas nas Tabelas n.º 2 e 3.

Das 16 competências, 8 são respeitantes às dimensões da CNV discriminadas pelos diversos autores estudados, sendo elas: contacto visual, expressões faciais, gestos, paralinguística, uso do espaço, toque, vestuário e postura.

Tabela n.º 2 - Definição das dimensões da CNV.

Dimensão	Descrição
Contacto Visual	A direção e duração do contacto visual entre um emissor e um recetor.
Expressões Faciais	Movimentos e expressões dos músculos da face, conotados com determinados sentimentos.
Gestos	Movimentos corporais em que se utilizam os braços e/ou mãos.
Paralinguísticas	Características vocais incorporadas na comunicação verbal, nomeadamente o tom , o volume e a velocidade da fala.
Postura	Posição do corpo durante o decorrer da comunicação.
Toque	Contacto físico de uma mão ou um dedo com o corpo de outra pessoa, durante o processo de comunicação.
Uso do Espaço	A forma como os interlocutores usam e organizam o espaço e a distância entre si.
Vestuário	A forma como os interlocutores se vestem e o modo de apresentação em público

Fonte: Adaptado de Fernandes (2015).

As restantes 8, foram identificadas a partir do modelo de competências de Rouco (2012) e são elas: autoconfiança, autocontrolo, coragem, empatia, influência pelo exemplo, otimismo e entusiasmo, orientação para as relações humanas e orientação para a tarefa.

Tabela n.º 3 - Definição das Competências da Liderança.

Competências	Descrição
Autoconfiança	Confio na minha capacidade de agir, escolher soluções e executar as tarefas corretamente em qualquer situação.
Autocontrolo	Controlo as minhas emoções quando confrontado com a oposição/hostilidade de outros, ou quando trabalho em condições de stress.
Coragem	Trabalho para atingir os objetivos sem olhar para o risco, mesmo em ambientes difíceis, mantendo um comportamento eticamente aceitável em todos os momentos.
Empatia	Reconheço e entendo os pensamentos e sentimentos dos outros e sou capaz de comunicar e ouvir adequadamente.
Influência pelo Exemplo	Desenvolvo altos padrões nos outros, alinhados com os valores, crenças ou argumentos para apoiar o desempenho e satisfação.
Orientação para as Relações Humanas	Reconheço as necessidades e aspirações dos outros e tento conciliá-los com os objetivos da equipa.
Orientação para Tarefa	Concentro-me no cumprimento das tarefas previamente delineadas com devoção.
Otimismo e Entusiasmo	Trabalho com entusiasmo e posso transformar ameaças em oportunidades.

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

2.5 Inquérito da Comunicação Não-verbal⁵

Tendo Fernandes (2015) aplicado um questionário de CNV, e sendo este utilizado parcialmente na presente investigação, o questionário foi validado pelo TCor Doutor Carlos Rouco. Para além do questionário acima enunciado, itens referentes a questionários validados de outros autores de âmbito civil foram também utilizados.

Após a validação, realizou-se o questionário aplicado à amostra (RI15 e BIMEcLag), onde o tempo de preenchimento foi de 10 a 15 minutos, não havendo questões quanto à estrutura e organização das questões. Da aplicação do questionário obtiveram-se os resultados, que sofreram tratamento através do programa informático SPSS.

A finalidade deste questionário, depois de analisados os dados, é relacionar as conclusões alcançadas com a parte teórica, de forma a comprovar a veracidade ou não das hipóteses levantadas e dar resposta às perguntas derivadas.

⁵ Consultar Apêndice A – Questionário da Comunicação Não-verbal.

2.5.1 Elaboração do Inquérito de Comunicação Não-verbal

Na sequência desta investigação optou-se por realizar um questionário do tipo fechado construído a partir de perguntas fechadas de escolha múltipla (Freixo, 2012), de forma a ter maior objetividade e para mais facilmente se tratar e analisar a informação (Sousa & Baptista, 2016). Tendo isto em consideração, para medir aspetos como atitudes ou opiniões, foi utilizada a escala ordinal, pois cada categoria tem significado e permite uma comparação pela igualdade e pela posição relativa (*idem*), ou seja, é uma série ordenada de categorização onde cada categoria tem um valor relativo e representa uma ordem de grandeza (Freixo, 2012).

Na construção deste questionário foram utilizados questionários já elaborados, de onde se retiraram alguns itens relacionados com as dimensões da CNV adaptados para a sua aplicação e verificação em contexto militar, tal como indica a Tabela n.º 4.

Tabela n.º 4 - Organização e Fontes dos Itens do Questionário.

Parte II	Itens	Dimensão da Comunicação não-verbal	Autores
Grupo I	9, 13, 16, 18, 20, 24	Expressão Facial	Ali, Aydin, Fernandes
	23, 27, 34, 37, 39, 41, 44, 49, 56	Uso do Espaço	Ali, Fernandes, Ozmen
	14, 22, 26, 30, 32	Toque	Fernandes, Ozmen, Richmond
	11, 36, 45, 47, 50	Contacto Visual	Ali, Richmond
	42, 43, 46, 48, 51, 52, 53, 54, 57, 59, 60	Gestos	Fernandes, Ozmen, Richmond
	40, 58	Vestuário	Autoria própria
	10, 12, 17, 19, 25, 31, 33, 55	Postura	Fernandes, Ozmen
	15, 21, 28, 29, 35, 38	Paralinguísticos	Fernandes
Grupo II	61, 62, 63	Autoconfiança	Rouco
	64, 65, 66	Autocontrolo	
	67, 68, 69	Coragem	
	70, 71	Empatia	
	72, 73, 74	Influência pelo Exemplo	
	75, 76, 77	Otimismo e Entusiasmo	
	78, 79, 80	Orientação para as Relações Humanas	
Grupo III	81, 82, 83	Orientação para Tarefa	
Grupo IV	84, 85, 86, 87	Esforço Extraordinário	
Grupo V	88, 89, 90, 91	Satisfação da Liderança	

Fonte: Autor.

Importa também referir, que para cada uma das dimensões estudadas foram selecionados diversos itens para se poder analisar a mesma dimensão segundo perspetivas diferentes. Em quase todas as dimensões os subordinados fazem uma avaliação do seu Cmdt quando este se dirige ao pelotão e quando se dirige pessoalmente ao indivíduo.

2.5.2 Caracterização do Inquérito de Comunicação Não-verbal

O inquérito por questionário, de modo a ter um seguimento lógico, foi estruturado da forma esquematizada na Tabela n.º 5. No primeiro grupo da segunda parte, juntaram-se os itens referentes às dimensões da CNV provenientes de vários autores, já nos restantes grupos, os conceitos chave foram retirados do modelo de competências de liderança de Rouco (2012), assim como os fatores de desempenho superior organizacional.

Tabela n.º 5 - Constituição do Questionário.

Divisão do Inquérito	Instrumentos de medida utilizados	
PARTE I Dados sociodemográficos	Oito questões sobre dados pessoais que permitem categorizar estatisticamente a população em estudo.	
PARTE II Questionários sobre Dimensões da Comunicação não-verbal	Grupo I – 52 perguntas fechadas de medição das dimensões da comunicação não-verbal.	Escala de Frequência 1(Nunca), 2(Raramente), 3(Frequentemente), 4(Quase Sempre), 5(Sempre)
	Grupo II - 20 perguntas fechadas de medição das competências de liderança.	
	Grupo III - 3 perguntas fechadas de medição da competência “Orientação para Tarefa”.	
	Grupo IV - 4 perguntas fechadas de medição relativas ao “Esforço Extraordinário”.	
	Grupo V - 4 perguntas fechadas de medição relativas à “Satisfação da Liderança”.	

Fonte: Autor.

2.6 Dimensão da Amostra

Atendendo ao enunciado anteriormente, selecionou-se um grupo representativo da população em estudo, para compreender uma grande variedade de comportamentos (CNV) e relacioná-los com fatores de desempenho.

O contexto da investigação aplica-se à Arma de Infantaria do Exército Português, aos Oficiais Subalternos de Infantaria, nomeadamente ao Posto de Tenente e Alferes. Para tal procurou-se inquirir uma amostra significativa de militares do QP e do RV/RC da categoria de Sargentos, com os Postos de 1º e 2º Sargento, 1º e 2º Furriel, e categoria de Praças, com os Postos de 1º e 2º Cabo e Soldado. Este questionário tentou também alcançar vários parâmetros sociodemográficos, tais como Posto, Género, Unidade, Regime e Tempo de Prestação de Serviço.

A população alvo ideal para a realização deste estudo seriam todos os subordinados do Exército Português ao comando de Oficiais Subalternos de Infantaria, mas devido ao tempo, logística e disponibilidade das diversas Unidades apenas serão tratados neste trabalho os dados recolhidos no RI15 e no BIMecLag.

Desta forma, atendendo à população em estudo ⁶, verificou-se que o número de inquiridos (98) ultrapassou o *n* real final de amostra (*n*= 96), o que representa uma percentagem aproximadamente 50% do efetivo total das companhias, respeitante às categorias de Praças e Sargentos.

2.7 Programas Informáticos e Métodos Estatísticos Usados no Tratamento de Dados

A fim de se estabelecer uma relação entre os diversos conceitos, dimensões e fatores critério de forma dinâmica, os dados recolhidos nas duas Unidades foram tratados estatisticamente através de programas informáticos. Após a recolha dos inquéritos preenchidos pelos Subordinados, estes foram inseridos numa base de dados no programa Microsoft Office Excel 2016, para serem posteriormente utilizados facilmente através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Através desta aplicação informática efetuou-se uma análise fatorial exploratória (método Varimax) por forma a testar as dimensões do modelo concetual em estudo e a comprovar as correlações existentes dentro dos itens de cada dimensão da CNV. Após isto, trataram-se os dados realizando uma análise descritiva utilizando ferramentas como a média e o desvio padrão (*S*).

Findada esta fase, por forma a comprovar a existência de diferenças e relacionar as dimensões da CNV, as competências da liderança e os fatores critério, realizou-se uma

⁶ Consultar Apêndice B – População em Estudo.

comparação múltipla de médias, teste post-hoc – Tukey5 e o teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de Perason.

2.7.1 Teste de Correlação entre Itens que compõe a mesma Dimensão

Visto que o questionário é formado por itens de diversos autores, adaptados a um contexto militar, torna-se fundamental verificar a sua correlação dentro de cada dimensão da CNV através de uma análise fatorial exploratória (Análise de Componentes Principais) – método Varimax.

Desta forma, com o auxílio do Quadro n.º 1, e atendendo ao Kayser-Meyer-Olkin (KMO) ⁷, verificamos que as dimensões “gestos”, “postura”, “autoconfiança”, “autocontrolo”, “coragem”, “influência pelo exemplo” e “otimismo e entusiasmo” têm uma recomendação fatorial boa (Maroco, 2003, p. 268). Relativamente ao teste de esfericidade de Barlett, estas dimensões apresentam valores de $p\text{-value} < 0,00$ e, por essa razão a hipótese nula (H_0) é rejeitada, concluindo que os itens pertencentes a cada uma das dimensões estão correlacionados significativamente. As restantes dimensões, apesar de apresentarem valores de KMO um pouco mais baixos, têm valores de $p\text{-value} < 0,00$ o que lhes confere correlações.

A exceção é a dimensão “toque”, que para além de ter um valor de KMO considerado fraco, tem ainda um $p\text{-value} > 0,00$, ou seja, existe uma evidência moderada contra H_0 . A H_0 é aquela que se pretende rejeitar e provar o contrário, não podendo haver qualquer tipo de evidência com esta hipótese, e por isso a dimensão foi desconsiderada. Como poderemos comprovar mais à frente neste trabalho, os valores de Alpha de Cronbach (α) desta dimensão também são demasiado baixos.

Quadro n.º 1- Valores de KMO e significância das dimensões da CNV e competências da liderança.

	Expressão Facial	Uso do Espaço	Toque	Contacto Visual	Gestos	Vestuário	Postura	Paralinguísticos	Autoconfiança	Autocontrolo	Coragem	Empatia	InfExemplo	OtiEntusiasmo	OrientRelHum	OrientTarefa
KMO	0,52	0,58	0,52	0,68	0,71	0,5	0,7	0,53	0,73	0,76	0,72	0,5	0,71	0,72	0,69	0,64
$p\text{-value}$	0	0	0,001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Autor.

⁷ Consultar Anexo C: Modelo de Kaiser-Meyer-Olkin.

Contudo, através da análise de fatores, comprovou-se que algumas dimensões deveriam ser divididas em subdimensões. Com o apoio do Quadro n.º 2, é possível verificar que a dimensão da CNV “expressão facial” é dividida em três fatores.

Quadro n.º 2- Descrição dos itens da dimensão "expressão facial".

Itens	Fatores			α
	1	2	3	
9	0,89			0,76
16	0,89			
13		0,87		0,72
20		0,87		
18			0,81	0,51
24			0,81	
Valores próprios	1,67	1,56	1,36	
Variância explicada acumulada	76%			

Fonte: Autor.

O primeiro fator explica 28% da variância dos resultados, composto por dois itens com correlações de 0.89. O segundo fator explica 26% da variância dos resultados com correlações de 0.87. Já o terceiro fator, também ele composto por dois itens, explica 22% da variância e apresenta correlações de 0.81.

Desta análise conclui-se que a dimensão “expressão facial” poderia ser dividida em três: “sorriso” (itens 9 e 16), “escuta atenta” (itens 13 e 20) e “insatisfação” (itens 18 e 24).

O mesmo procedimento (análise de fatores) realizou-se nas restantes dimensões. O Quadro n.º 3 reflete os valores de correlação entre os diversos itens constituintes da dimensão “uso do espaço”, bem como os valores de α que testam a consistência interna⁸, de onde se extrai que esta pode ser dividida em três fatores. Os itens 23, 27, 34, 37 e 56 foram agrupados numa dimensão só, designada “uso do espaço” com correlações $> 0,47$. Os itens 39 e 44 associados a uma “posição estática” adotada pelo Cmdt com correlações $> 0,81$. Já os itens 41 e 49 foram desconsiderados por apresentarem valores de α muito baixos, considerando os valores tabelados de α ⁹.

⁸ A consistência interna mede a correlação entre diferentes itens pertencentes de um questionário, com o intuito de verificar se os itens se propõem a medir a mesma dimensão/variável por forma a produzir resultados semelhantes.

⁹ Consultar Anexo A – Fiabilidade de Escalas usando o *Alpha de Cronbach*.

Quadro n.º 3 - Descrição dos itens da dimensão "uso do espaço".

Itens	Fatores			α
	1	2	3	
37	0,84			0,67
34	0,81			
56	0,61			
23	0,58			
27	0,47			
44		0,88		0,73
39		0,81		
49			0,71	0,36
41			0,7	
Valores próprios	2,39	1,77	1,26	
Variância explicada acumulada	60%			

Fonte: Autor.

Também a dimensão “contacto visual” foi dividida em dois fatores associando os itens 36, 45 e 50 ao estabelecimento de “contacto visual” com α de 0,55, e os itens 11 e 47, associados à falta dele e conotados à dimensão “falta de confiança” com α de 0,48.

A “postura”, segundo as correlações estabelecidas, também foi subdividida em três. Os itens 17 e 33 dizem respeito à “transmissão de poder” apresentado um α de 0,69 e correlações de 0,74. Relativamente aos itens 31, 25 e 19, existiu a necessidade de se excluir o item 19 que dentro desta dimensão provocava uma covariância média¹⁰ negativa e afetava o valor de α . Assim sendo a dimensão “postura” passou a ser constituída por dois itens, apresentado uma correlação $> 0,67$. No Quadro n.º 4 estes valores aparecem com sinal negativo pois têm um significado diferente (contrário) da dimensão anterior. Já os itens 10, 12 e 55 dizem respeito à “insegurança” na postura que um Cmdt pode apresentar e têm correlações $> 0,7$.

¹⁰ Medida do grau de interdependência entre duas variáveis aleatórias.

Quadro n.º 4 - Descrição dos itens da dimensão "postura".

Itens	Fatores		α
	1	2	
17	0,74		0,69
33	0,74		
31	-0,69		0,66
25	-0,67		
19		0,21	
10		0,9	0,78
12		0,87	
55		0,7	
Variância explicada acumulada	55%		

Fonte: Autor.

Dos itens referentes aos sinais paralinguísticos apenas permaneceram para estudo os itens 28 e 35, associados a um “tom de voz alto e grave” com correlações $> 0,43$. Os restantes, após valores de α baixos foram excluídos.

O mesmo aconteceu com a dimensão da CNV “toque”, onde os valores de α foram demasiado baixos e a dimensão foi excluída do estudo.

A dimensão da CNV “gestos” também sofreu alterações. Após a análise do Quadro n.º 5, verificamos que se desdobrou em quatro fatores, sendo o primeiro relativo aos “gestos adaptadores”, constituído pelos itens 48, 57, 51 e 53 e cujas correlações assumem valores $> 0,58$. Os itens 43, 52 e 46 têm correlações $> 0,6$ e dizem respeito aos “gestos ilustradores”. Relativamente aos restantes itens, após a análise segundo o método de rotação – Varimax com normalização Kaiser, foram divididos em dois grupos com valores de α inaceitáveis.

Quadro n.º 5 - Descrição dos itens da dimensão "gestos".

Itens	Fatores				α
	1	2	3	4	
48	0,68				0,67
57	0,68				
51	0,59				
53	0,58				
43		0,77			0,73
52		0,71			
46		0,6			
54			0,74		0,36
60			0,58		
59				0,62	0,23
42				0,48	
Variância explicada acumulada	64%				

Fonte: Autor.

CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1 Enquadramento

O presente capítulo serve de comprovação ou não das hipóteses levantadas no início deste trabalho. Para tal, numa primeira fase serão descritos os dados sociodemográficos da amostra (unidade, posto, regime de prestação de serviço e anos de serviço). Após isso, através de figuras e quadros serão interpretados os resultados obtidos relativos às dimensões da CNV e às competências da liderança, bem como a sua relação com os fatores critério.

No fim desta análise iremos verificar se os resultados alcançados vão de encontro com a revisão de literatura feita previamente.

3.2 Caracterização Sociodemográfica da Amostra

A amostra total compreende um total de 98 inquiridos pertencentes a Unidades de Infantaria. Dos 98 inquiridos, 51% (50 elementos) pertencem ao BIMecLag e 49% (48 elementos) pertencem ao RI15, tal como explanado na Figura n.º 4:

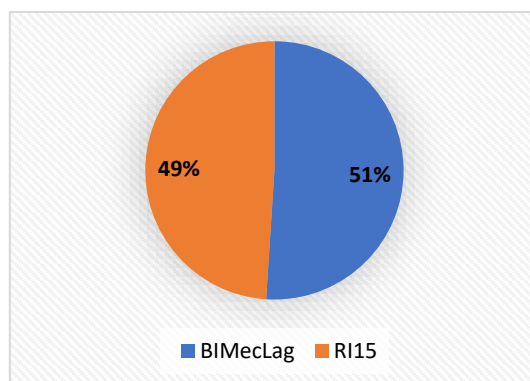


Figura n.º 4 - Caracterização da Amostra por Unidades de Infantaria.

Fonte: Autor.

Relativamente aos Postos, devido a percentagens de frequência muito baixas, decidiu-se agrupar os Postos 1.º Cabo e 2.º Cabo na categoria Cabo, bem como os Postos 1.º Sargento e 2.º Sargento na categoria Sargentos. Assim sendo, 70% (69 elementos) dos inquiridos pertencem à categoria de Soldados, 21% (20 elementos) à categoria de Cabos e 9% (9 elementos) à categoria de Sargentos, tal como é apresentado na Figura n.º 5:

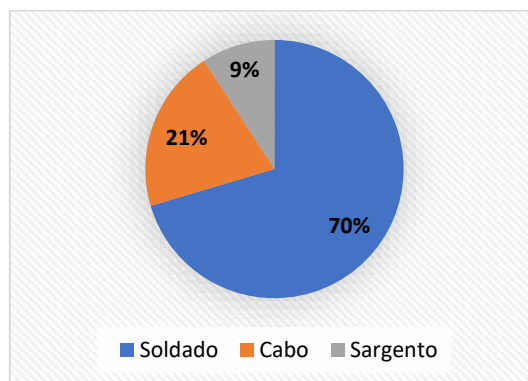


Figura n.º 5 - Caracterização da Amostra por Postos.

Fonte: Autor.

No que diz respeito ao regime de prestação de serviço, segundo mostra a Figura n.º 6, a amostra total é dividida em 91% (89 elementos) dos inquiridos que pertencem ao Regime de Voluntariado (RV) ou Regime de Contrato (RC) e 9% (9 elementos) pertencem aos Quadros Permanentes (QP).

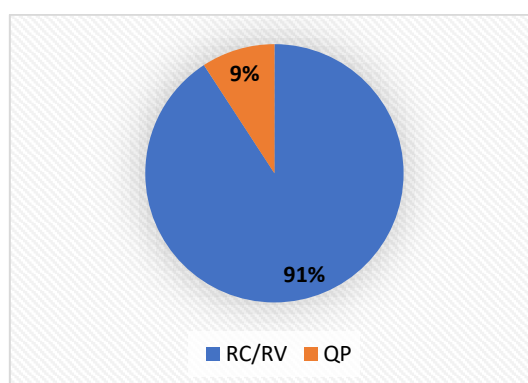


Figura n.º 6 - Caracterização da Amostra por Regime de Prestação de Serviços.

Fonte: Autor.

Por último, a Figura n.º 7 representa a distribuição da amostra total segundo os anos de serviço dos militares. Também neste dado sociodemográfico, agruparam-se os anos em duas categorias distintas pois a análise de frequências por cada ano de serviço não permitiria conclusões verídicas devido ao reduzido número de inquiridos. Posto isto, formaram-se dois grupos, um representante dos militares com 3 ou menos anos de serviço que correspondem a 59% (58 elementos) da população estudada, e os restantes 41% (40 elementos) dos inquiridos tinham mais de 3 anos ao serviço do Exército.

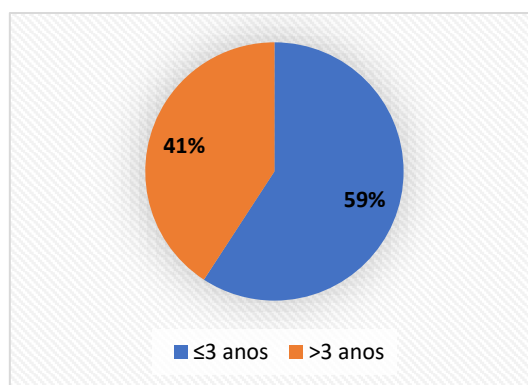


Figura n.º 7 - Caracterização da Amostra por Anos de Serviço.

Fonte: Autor.

3.3 Análise Descritiva¹¹ das Variáveis em Estudo

Neste subcapítulo serão apresentados os resultados referentes às dimensões da CNV e às competências da liderança, com base nas respostas dadas pelos inquiridos relativamente à perceção que têm dos respetivos Cmdts de Pelotão. Através de gráficos e quadros irá relacionar-se as variáveis atendendo à amostra geral, por unidades.

¹¹ A análise descritiva serve para descrever e resumir a amostra e observações que foram feitas. Consiste em analisar as tendências gerais: avaliar a tendência geral da distribuição e avaliar a dispersão dos valores associados à tendência geral (Maroco, 2003).

3.3.1 Análise Estatística Descritiva quanto às Dimensões da Comunicação Não-verbal (Amostra Total)

No presente subcapítulo fez-se uma análise descritiva relativa às dimensões da CNV e às oito competências da liderança em estudo. Atendendo às respostas dadas numa escala de frequência, considerou-se o valor médio para chegar a um resultado.

Assim sendo, conforme indica a Figura n.º 8, as dimensões “vestuário” ($X_m=4,28$), “contacto visual” ($X_m=4,18$) e “escuta atenta” ($X_m=4,11$), são as dimensões da CNV com valor mais elevado. Já as dimensões “uso do espaço” ($X_m=1,43$), “transmissão de autoridade” ($X_m=1,53$) e “falta de confiança” ($X_m=1,54$) são as dimensões menos evidenciadas pelos Cmdts de Pelotão segundo a percepção dos seus subordinados.

Relativamente às competências da liderança, a análise das variáveis demonstra que a “autoconfiança” ($X_m=4,30$) é a competência mais representativa dos Cmdts de Pelotão de Infantaria, seguida pelo “otimismo e entusiasmo” ($X_m=4,24$) e pela “orientação para as relações humanas” ($X_m=4,05$). Por outro lado, o “autocontrolo” ($X_m=3,90$) é a competência que apresenta menor valor. O desvio padrão (S) associado a cada uma das dimensões da CNV em estudo encontra-se exposto em Apêndice¹².

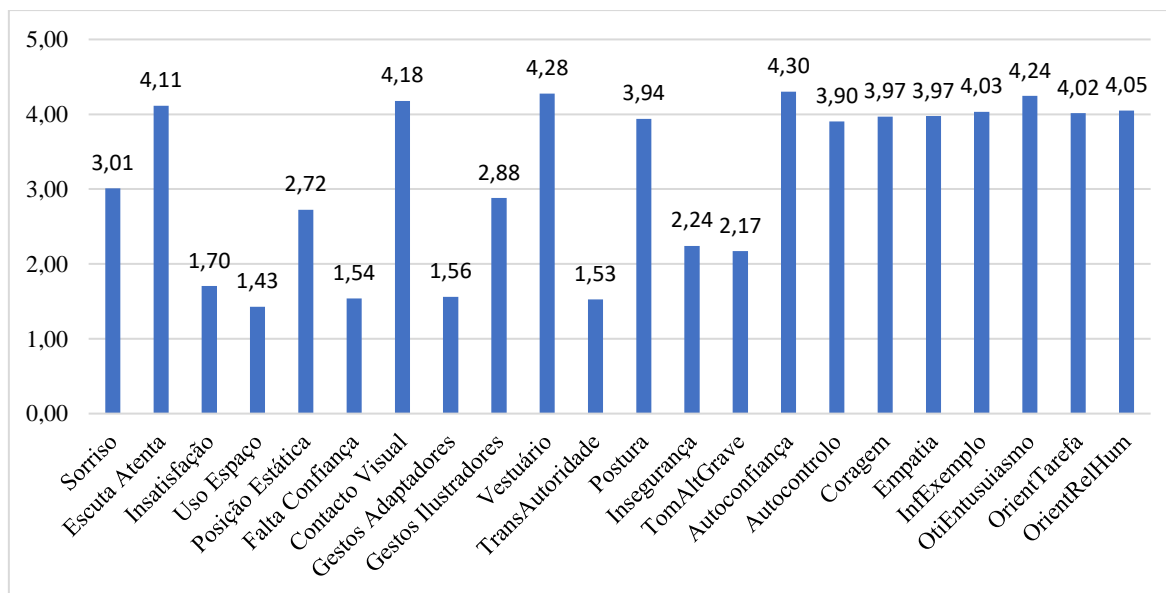


Figura n.º 8 - Valores Médios das Dimensões da CNV e Competências da Liderança da Amostra Total (n=98).

Fonte: Autor.

¹² Consultar Apêndice C – Alpha de Cronbach e Desvio Padrão da Amostra.

3.3.2 Análise Estatística Descritiva por Unidades

No seguinte subcapítulo iremos analisar as dimensões da CNV utilizadas pelos Oficiais Subalternos nas diferentes unidades (BIMecLag e RI15), tendo assim uma ferramenta de comparação entre Cmdts de Brigadas diferentes.

A Figura n.º 9 evidencia, à primeira vista, que as variáveis em estudo não variam muito de uma unidade para outra. Contudo, após uma análise detalhada, comprova-se que o “vestuário” ($X_m=4,5$), a “autoconfiança” ($X_m=4,4$), o “contacto visual” e o “otimismo e entusiasmo” ($X_m=4,3$) têm valores mais altos no BIMecLag do que no RI15. Contudo o “uso do espaço” e a “transmissão de poder” ($X_m=1,4$) são menos percecionados pelos subordinados desta unidade.

O RI15 é a unidade onde a “coragem”, “empatia”, “influência pelo exemplo” e “orientação para a tarefa” ($X_m=3,9$) são menos evidenciados. Contudo a expressão facial “sorriso” ($X_m=3,3$) é mais utilizada nesta unidade em comparação com o BIMecLag.

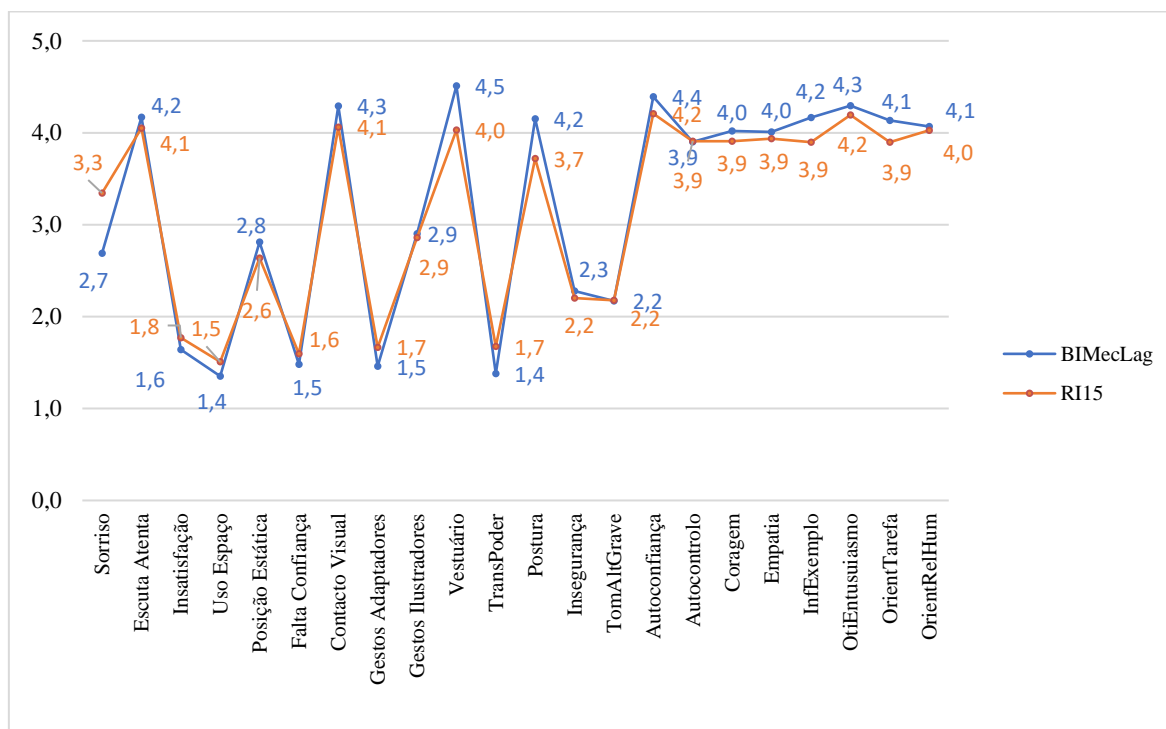


Figura n.º 9 - Valores Médios das Dimensões da CNV e Competências da Liderança nas Unidades de Infantaria (n=98).

Fonte: Autor.

Estes valores não são conclusivos pois a diferença de médias entre variáveis não é significativa para se poderem tecer conclusões, exceto na expressão facial “sorriso”, onde os Cmdts de Pelotão do RI15 recorrem a esta dimensão mais vezes. Para além disso, se na mesma unidade tivermos dois Cmdts de Pelotão com comportamentos totalmente distintos, o resultado que teremos será uma média entre esses valores, o que não corresponde a uma conclusão totalmente verídica. Contudo, uma análise de pelotão a pelotão permitirá aferir melhor esta tendência, o que acontecerá mais à frente neste trabalho.

A análise estatística poderia ser feita tendo em conta os postos, o regime de contrato e também os anos de prestação de serviço, no entanto essa análise não se considerou pertinente pois os valores entre variáveis independentes não apresentavam variações significativas e conclusivas.

3.3.4 Análise Estatística Descritiva por Pelotões

Tal como referido anteriormente, importa estudar as diferentes dimensões da CNV, bem como as competências da liderança entre pelotões pertencentes à mesma unidade. Desta forma, os resultados obtidos estão diretamente relacionados com os Oficiais Subalternos de Intantaria, ou seja, os Cmdts de Pelotão diretos dos subordinados.

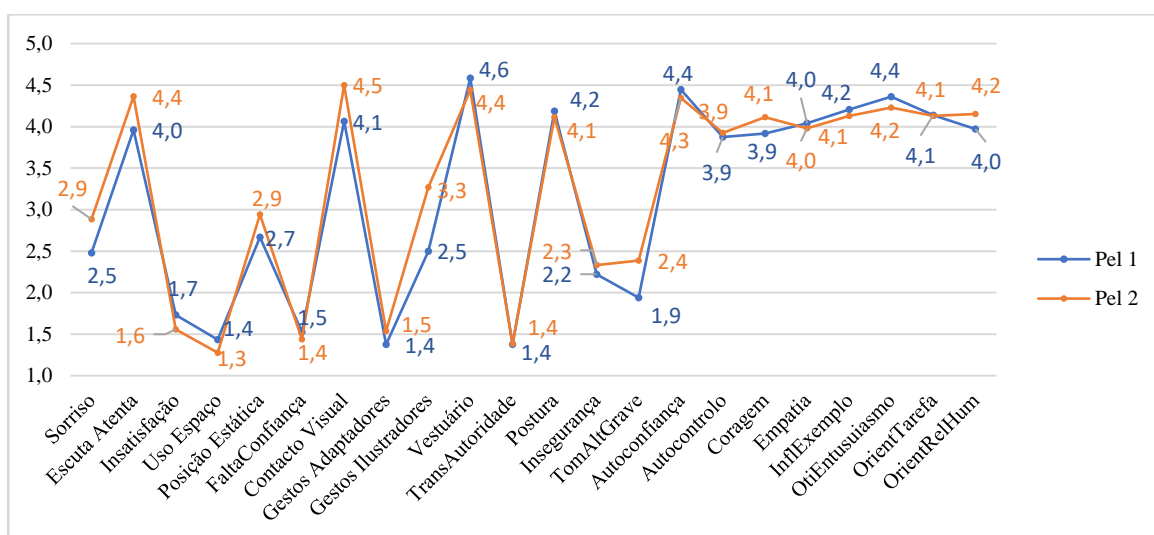


Figura n.º 10 - Valores Médios das Dimensões da CNV e Competências da Liderança no BIMecLag (n=50).

Fonte: Autor.

Na Figura n.º 10 podemos observar que o Cmdt do Pelotão 2 (Pel 2) evidencia mais “contacto visual”, “escuta atenta” e “orientação para as relações humanas” comparativamente com o Cmdt de Pelotão 1 (Pel 1). No entanto, o contrário acontece nas variáveis “vestuário”, “otimismo e entusiasmo” e “autoconfiança”, apesar de não haver grande diferença entre os dois pelotões.

Destacam-se diferenças na utilização de “gestos ilustradores”, sendo que o Cmdt do Pel 2 faz uso desta dimensão “frequentemente” e o Cmdt do Pel 1 “quase nunca”. Também a utilização de um “tom de voz alto e grave” é mais evidenciado no Cmdt do Pel 2.

Relativamente ao RI15, foram inquiridos três pelotões referentes a duas companhias distintas, contudo serão estudadas e comparadas individualmente, não atendendo às companhias a que pertencem.

Desta forma, analisando a Figura n.º 11 comprova-se que o Cmdt do Pelotão 5 (Pel 5) é o que, de forma geral, evidencia mais comportamentos não-verbais, destacando-se as competências da liderança e as dimensões da CNV “contacto visual”, “escuta atenta” e “vestuário”. O Cmdt do Pelotão 3 (Pel 3) por sua vez, é o que mais vezes sorri para os seus Subordinados.

Por outro lado, o Cmdt do Pelotão 4 (Pel 4) é o que menos evidencia fazer recurso das competências da liderança e ser o mais inseguro.

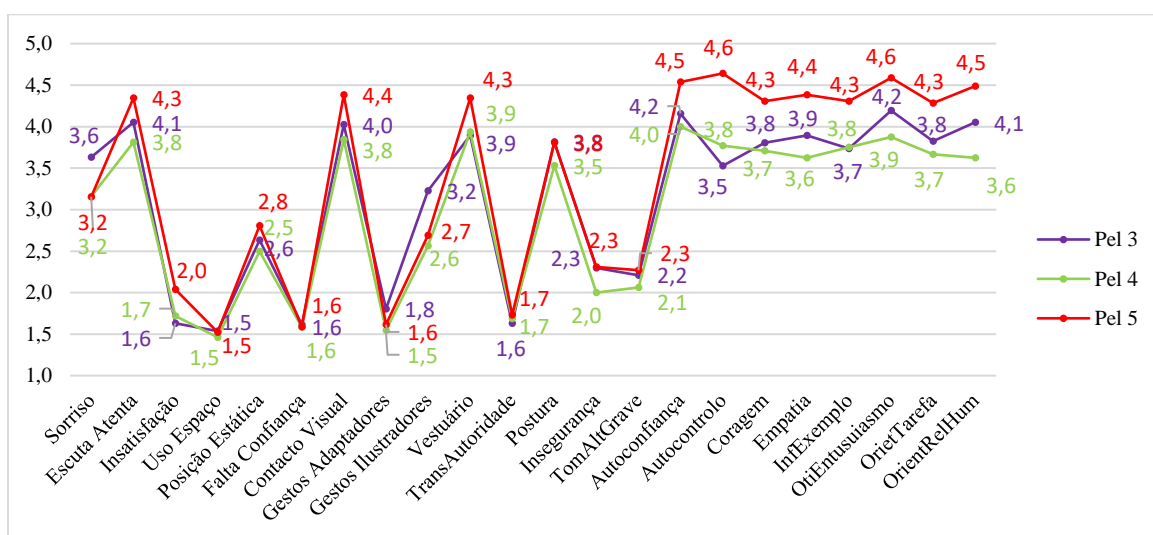


Figura n.º 11 - Valores Médios das Dimensões da CNV e Competências da Liderança no RI15 (n=48).

Fonte: Autor.

3.4 Comparação Múltipla de Médias – Diferenças Significativas entre as Dimensões da CNV e Competências da Liderança entre Pelotões de Infantaria

Por forma a comprovar se existem diferenças significativas na utilização das dimensões da CNV e competências da liderança por parte dos Cmdts de Pelotão (Hipótese n.º 4), realizou-se o método de comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – Tukey¹³.

Desta forma, gerou-se o Quadro n.º 6, com o intuito de comparar os comportamentos não-verbais dos cinco Cmdts de Pelotão em estudo. A distinção de comportamentos verifica-se quando o valor $p < 0,05$, podendo-se afirmar que a perceção dos Subordinados de Cmdts de Pelotão diferentes comprova que a utilização das dimensões da CNV e competências de liderança diferem de Cmdt para Cmdt.

Quadro n.º 6 - Diferenças Significativas entre as Dimensões da CNV e Competências da Liderança entre Pelotões.

Dimensão	Pelotões		Sig. Tukey
Sorriso	Pel 3	Pel 1	0
	Pel 5	Pel 1	0,03
Contacto Visual	Pel 2	Pel 4	0,03
Gestos Ilustradores	Pel 2	Pel 1	0,00
	Pel 2	Pel 4	0,03
	Pel 3	Pel 1	0,02
Postura	Pel 1	Pel 4	0,04
Autocontrolo	Pel 5	Pel 1	0,02
	Pel 5	Pel 2	0,02
	Pel 5	Pel 3	0,00
	Pel 5	Pel 4	0,01
Otimismo e Entusiasmo	Pel 5	Pel 4	0,05

Sig. – Significância; Diferença significativa $p < 0,05$.

Fonte: Autor.

Com base no Quadro apresentado, de uma forma geral, comprova-se que o Pelotão que apresenta maiores diferenças em relação aos restantes é o Pel 1. Verifica-se também que existem diferenças significativas no “sorriso” entre o Cmdt do Pel 1 relativamente aos Cmdts

¹³ Através da comparação múltipla de médias (teste *post-hoc* – Tukey) é possível determinar se a diferença entre grupos (neste caso Pelotões) é estatisticamente significativa. São utilizados dados numéricos, comparados e considerados significativos caso $p < 0,05$. Se esta condição se verificar significa que é rejeitada a hipótese nula de que os grupos têm médias iguais (International Business Machines [IBM], 2017).

do Pel 3 e Pel 5. Na dimensão “contacto visual” existem diferenças entre o Pel 2 e Pel 4. Comparando a dimensão “gestos ilustradores”, o Pel 2 apresenta diferenças significativas com o Pel 1 e Pel 4. Analisando a “postura”, o Pel 1 e Pel 4 apresentam diferenças. Já na variável “autocontrolo” destaca-se uma grande diferença significativa do Pel 5 face aos restantes Pelotões.

3.5 Relações Significativas entre as Dimensões da CNV e as Competências da Liderança e o Esforço Extraordinário e Satisfação (Desempenho Superior)

3.5.1 Análise Estatística: Relações Significativas – Amostra Total

De modo a relacionar as dimensões da CNV e as competências da liderança com o esforço extraordinário e a satisfação, numa primeira fase procedeu-se a uma análise de toda a amostra com os fatores critério e da qual resultou o Quadro n.º 7. Foi aplicado o teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*¹⁴, para $p < 0,01$ entre as variáveis em estudo.

Deste modo, e tal como explanado no Quadro, as dimensões “orientação para a tarefa”, “otimismo e entusiasmo”, “orientação para as relações humanas”, “autoconfiança”, “influência pelo exemplo”, “empatia”, “postura”, “coragem”, “autocontrolo”, “escuta atenta” e “contacto visual” são, por esta ordem, as que têm maior correlação com o esforço extraordinário. Já o “uso do espaço” e a “falta de confiança” são as dimensões que geram maior impacto negativo.

Para a satisfação da liderança por parte dos subordinados, os Cmdts devem atender ao “otimismo e entusiasmo”, à “orientação para a tarefa”, à “influência pelo exemplo”, à “orientação para as relações humanas”, à “autoconfiança”, ao “autocontrolo”, à “empatia”, à “postura”, à “coragem”, à “escuta atenta”, ao “vestuário” e ao “contacto visual”. Por outro lado a “falta de confiança”, o “uso do espaço”, a “transmissão de autoridade” e os “gestos adaptadores” são as variáveis que mais impacto negativo têm e são menos relevantes.

¹⁴ O teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*, tem como finalidade testar a adequabilidade de um modelo probabilístico a um conjunto de dados observados, ou seja, verificar se existem evidências de que os resultados estão relacionados com a distribuição das probabilidades. Este teste é útil para verificar a dependência ou independência entre as variáveis consideradas e daí concluir se existem relações diretas entre as mesmas ou não.

Quadro n.º 7 - Correlações de Pearson entre as Dimensões da CNV e Competências da Liderança com o Esforço Extraordinário e Satisfação.

Correlações	Esforço Extraordinário	Satisfação Liderança
Sorriso	-0,044	0,063
Escuta Atenta	,398**	,506**
Insatisfação	-0,059	-0,143
Uso Espaço	-,258*	-,270**
Posição Estática	-0,064	-0,122
Falta Confiança	-,213*	-,293**
Contacto Visual	,374**	,394**
Gestos Adaptadores	-0,14	-,223*
Gestos Ilustradores	-0,009	0,003
Vestuário	,249*	,465**
Transmissão Autoridade	-0,159	-,225*
Postura	,554**	,539**
Insegurança	-0,073	-0,104
Tom de Voz Alto Grave	0,102	-0,003
Autoconfiança	,628**	,608**
Autocontrolo	,487**	,585**
Coragem	,490**	,533**
Empatia	,571**	,565**
Influência pelo Exemplo	,623**	,654**
Otimismo e Entusiasmo	,693**	,707**
Orientação para Tarefa	,804**	,693**
Orientação Relações Humanas	,685**	,645**

* Correlações significativas para $\rho < 0,01$. ** Correlações significativas para $\rho < 0,05$.

Fonte: Autor.

3.5.2 Análise Estatística: Relações Significativas por Comandantes de Pelotão

Nesta fase da análise de dados, apesar de já termos determinado a tendência geral, optou-se por realizar o estudo da influência das diversas dimensões da CNV e competências da liderança nos fatores critério, atendendo às respostas dadas pelos subordinados de cada um dos Cmdts de Pelotão. Apesar de já termos considerado em estudo

Desta forma, atendendo ao Quadro n.º 8, se repararmos na coluna do Pel 1 verificamos que as dimensões “escuta atenta”, “postura” e “orientação para a tarefa” destacam-se das restantes por apresentarem valores superiores de correlação com o esforço extraordinário (EEXT). Também as dimensões “uso do espaço”, “contacto visual”,

“autoconfiança”, “autocontrole”, “empatia”, “influência pelo exemplo”, “otimismo e entusiasmo” e “orientação para as relações humanas” têm impacto positivo no esforço extraordinário. Por sua vez, as dimensões “uso do espaço”, “transmissão de poder” e “gestos ilustradores” têm um impacto negativo.

Relativamente ao critério satisfação, as dimensões que o otimizam são semelhantes às do esforço extraordinário, acrescentando as dimensões “vestuário” e “coragem”. Contudo, a “insegurança”, a demonstração de “insatisfação” e os “gestos adaptadores”, não contribuem positivamente para a satisfação dos subordinados.

Quadro n.º 8 - Correlações de *Pearson* entre as Dimensões da CNV e Competências da Liderança com o Esforço Extraordinário e a Satisfação no BIMecLag.

Dimensões	Pelotão 1		Pelotão 2	
	EEXT	SAT	EEXT	SAT
Sorriso	-0,3	-0,1	-0,1	-0,2
EscutaAtenta	,786**	,667**	0,2	,402*
Insatisfação	-0,3	-,543**	0,0	0,0
UsoEspaço	-,411*	-0,4	-0,3	-0,3
PosiçãoEstática	-0,2	-0,3	-0,2	-0,1
Falta Confiança	-0,3	-0,4	-0,2	-0,2
Contacto Visual	,509*	,440*	0,3	0,3
GestosAdaptadores	-0,4	-,619**	-0,3	-0,2
GestosIlustradores	-,422*	-0,2	0,2	0,3
Vestuário	0,0	,484*	0,1	,431*
TransPoder	-,498*	-0,4	-0,1	-0,1
Postura	,780**	,659**	,418*	,620**
Insegurança	-0,2	-,407*	0,1	0,1
TomAltoGrave	-0,4	-0,3	0,2	0,1
Autoconfiança	,529**	,516**	0,4	,553**
Autocontrole	,485*	,556**	,669**	,766**
Coragem	0,4	,431*	,641**	,672**
Empatia	,669**	,680**	,467*	,472*
InfExemplo	,609**	,675**	,754**	,816**
OtiEntusiasmo	,511*	,646**	,713**	,848**
OrientRelHum	,434*	,467*	,847**	,776**
OrientTarefa	,757**	,710**	,821**	,699**

* Correlações significativas para $p < 0,01$. ** Correlações significativas para $p < 0,05$.

Fonte: Autor.

Quanto à coluna do Pel 2, todas as competências da liderança contribuem para o esforço extraordinário e satisfação dos subordinados exceto a “autoconfiança” que apenas contribui para a segunda. A “postura” também apresenta uma correlação positiva para o esforço extraordinário e a satisfação. Para além destas dimensões, o “vestuário” e a “escuta atenta” têm um impacto positivo na satisfação.

Analisando agora o Pelotões do RI15, constatamos que mais uma vez as competências da liderança têm um papel preponderante no impacto positivo do esforço extraordinário e satisfação, tal como explanado no Quadro n.º 9.

Quadro n.º 9 - Correlações de *Pearson* entre as Dimensões da CNV e as Competências da Liderança com o Esforço Extraordinário e a Satisfação no RI15.

Dimensões	Pelotão 3		Pelotão 4		Pelotão 5	
	EEXT	SAT	EEXT	SAT	EEXT	SAT
Sorriso	0,062	0,03	-0,135	0,117	0,431	,773**
EscutaAtenta	0,172	0,104	0,367	,696**	0,415	0,548
Insatisfação	-0,185	-0,082	0,05	-0,171	0,209	0,161
UsoEspaço	-0,144	-0,103	-0,151	-0,261	-0,327	-0,321
PosiçãoEstática	-0,159	-0,197	-0,189	-0,058	0,534	0,236
FaltaConfiança	-0,274	-0,313	-0,284	-0,388	0,026	-0,086
Contacto Visual	0,324	0,349	0,254	0,382	0,37	0,37
GestosAdaptadores	-0,237	-0,313	-0,085	-0,196	0,372	0,098
GestosIlustradores	-0,113	-0,09	0,051	-0,159	0,082	0,04
Vestuário	0,317	0,384	0,462	,626**	0,145	0,43
TransPoder	-0,055	-0,159	-0,087	-0,399	0,148	-0,04
Postura	,588**	,605**	,603*	,602*	0,255	0,065
Insegurança	-0,448	-0,302	-0,105	-0,091	0,138	0,29
TomAltoGrave	0,408	0,246	0,083	-0,002	0,099	-0,387
Autoconfiança	,772**	,682**	,804**	,781**	,722**	0,454
Autocontrolo	,589**	,680**	0,435	,671**	0,225	0,116
Coragem	0,256	0,412	,561*	,672**	,745**	0,44
Empatia	,460*	0,271	,798**	,775**	0,377	,600*
InfExemplo	,484*	,599**	,595*	,530*	,802**	,791**
OtiEntusiasmo	,634**	,592**	,858**	,857**	,826**	,647*
OrientRelHum	,625**	,599**	,855**	,767**	,637*	0,539
OrientTarefa	,778**	,708**	,879**	,714**	,842**	,623*

* Correlações significativas para $\rho < 0,01$. ** Correlações significativas para $\rho < 0,05$.

Fonte: Autor.

Contudo para além destas, também a “postura” tem o mesmo efeito nos subordinados do Pel 3 e Pel 4. Já a expressão facial “sorriso” do Cmdt do Pel 5 revela correlações com o critério satisfação.

3.6 Regressões Lineares entre as Dimensões da CNV e Competências da Liderança preditores de Esforço Extraordinário e Satisfação

Face ao exposto anteriormente, e de modo a comprovar a existência de uma relação entre as variáveis em estudo, nomeadamente quanto à verificação da causa - efeito, existem outras maneiras de estudarmos o esforço extraordinário e a satisfação de liderança.

Através da realização de uma análise de regressão múltipla, é possível estudar a relação entre uma variável dependente e outras variáveis designadas independentes por forma a reduzir o erro de previsão. A técnica de análise de regressão está intimamente ligada às correlações entre as dimensões, pois a sua função é medir a “força”/”grau” de relacionamento linear entre uma variável e um conjunto delas (Henriques, 2010).

Desta forma, consideramos que a nossa variável dependente é, numa primeira análise, o esforço extraordinário, seguida de uma análise ao critério satisfação da liderança. Já como variáveis independentes vão ser consideradas todas as dimensões da CNV, bem como as competências da liderança.

Assim sendo, a partir do Quadro n.º 10, é constatável a evidência de que a “orientação para a tarefa” e a “autoconfiança” estão a influenciar o esforço extraordinário, pois ambas as dimensões possuem valores de significância menores que 0,05. É importante também verificar o efeito de multicolinearidade, ou seja, garantir que as variáveis independentes não possuem relações lineares exatas ou semelhantes. Desta forma verifica-se que os valores de tolerância ($> 0,1$) e *Variance Inflation Factor* ($VIF < 10$) estão dentro dos padrões aceitáveis.

Quadro n.º 10 - Preditores de Esforço Extraordinário.

	R quadrado ajustado	Beta	Sig.	Tolerância	VIF
Orientação para Tarefa	0,67	0,67	0	0,62	1,62
Autoconfiança		0,21	0,005	0,62	1,62

Fonte: Autor.

A “orientação para a tarefa” e a “autoconfiança” explicam 67% da variabilidade do critério esforço extraordinário, pelo que seria necessário acrescentar variáveis independentes (dimensões da CNV) para aumentar esta percentagem. Através da análise do Quadro é também possível atender ao valor de Beta, como coeficiente padronizado que ajuda a verificar que a “orientação para a tarefa” é a dimensão que mais influencia o esforço extraordinário por apresentar um valor maior.

Relativamente à satisfação de liderança, como demonstra o Quadro n.º 11, as dimensões “otimismo e entusiasmo”, “orientação para a tarefa” e “escuta atenta” influenciam a satisfação dos subordinados, por apresentarem valores de significância inferiores a 0,05. Estas dimensões explicam 57% da variabilidade do critério satisfação, sendo que a maior influência é provocada pelo “otimismo e entusiasmo”, seguido pela “orientação para a tarefa” e a “escuta atenta”.

Quadro n.º 11 - Preditores de Satisfação de Liderança.

	R quadrado ajustado	Beta	Sig.	Tolerância	VIF
Otimismo e Entusiasmo	0,57	0,37	0	0,42	2,36
Orientação para Tarefa		0,34	0,001	0,45	2,24
Escuta Atenta		0,17	0,036	0,74	1,36

Fonte: Autor.

3.7 Discussão de Resultados

Neste capítulo procedeu-se à análise e apresentação dos dados segundo várias perspetivas: por amostra total, por unidades, por postos e por pelotões.

Na tentativa de analisar cada uma das dimensões da CNV segundo várias perspetivas, tentou-se construir um objeto de recolha de dados sustentado em estudos de vários autores. Dessas investigações, foram retirados itens para a constituição do questionário, tal como é observado na Tabela n.º 4, correlacionando a sua mensagem com as dimensões da CNV identificadas na revisão de literatura. Os itens foram agrupados conforme essas mesmas dimensões, contudo, após a análise fatorial exploratória verificou-se que na tentativa de analisar cada dimensão segundo várias perspetivas, foram comprometidas as subdivisões de cada dimensão da CNV. Desta forma, verificou-se que a divisão das dimensões dos autores

era a mais correta e assim, no decorrer do estudo, também as nossas variáveis iniciais foram subdivididas e explicadas nos Quadros n.º 2, 3, 4 e 5.

Desta análise conclui-se então que existem diferenças quanto à utilização das dimensões da CNV, mas tendo em conta a amostra geral, comprova-se uma tendência de comportamentos dos Oficiais Subalternos de Infantaria.

Importa nesta discussão de resultados relacionar a natureza operacional de cada uma das unidades com as dimensões da CNV. Com este intuito é também necessário conhecer um pouco da realidade das unidades.

Assim sendo, o RI15, que tem como possibilidades “garantir a prontidão de um Batalhão de Infantaria Pára-Quedista” e “colaborar em ações no âmbito de outras missões” (Exército Português, 2017), caracteriza-se pela capacidade de empregar forças em operações aerotransportadas. Os militares do RI15 são descritos como uma força de infantaria ligeira, rápida e flexível, estando o seu emprego relacionado com a forma de infiltração através do salto em paraquedas (Estado Maior do Exército, 2007).

Devido à sua natureza operacional, a “autoconfiança” surge como um dos principais fatores de impacto positivo no esforço extraordinário dos subordinados, associada à confiança do Cmdt nas suas capacidades para trabalhar nas situações mais difíceis. A “influência pelo exemplo,” o “otimismo e entusiasmo” e a “orientação para as relações humanas” também dão um grande contributo para o esforço extraordinário e satisfação dos subordinados mas é a “orientação para a tarefa” que se traduz num esforço extraordinário superior demonstrando a vontade dos militares em cumprir a missão. Relativamente às dimensões da CNV, é de destacar a “postura” que deve ser firme e confiante, e que se reflete no desempenho, estando correlacionada com a perceção de “autoconfiança” que os subordinados têm do seu Cmdt.

No caso do BIMecLag, esta força é empenhada em diversos exercícios ao longo do ano, para além dos treinos que realiza semanalmente, e daí advém uma maior “orientação para a tarefa” por parte dos militares. Esta aptidão que o Cmdt deve apresentar, conjugada com as restantes competências da liderança, bem como a apresentação de uma “postura” ativa e determinada, traduzem-se num desempenho superior por parte dos subordinados.

Devido aos constantes exercícios no terreno, existe uma grande relação entre Cmdt e subordinados. Para que essa ligação exista e seja eficaz, os subordinados consideram essencial o contacto olhos nos olhos, demonstrativo de confiança, bem como sentir que o seu Cmdt os ouve atentamente e que assim poderão dar o seu contributo para o sucesso da

missão. Já os gestos, a “transmissão de poder”, “insatisfação” e o “uso do espaço” não são percebidos de forma positiva.

Num contexto geral, percebe-se que as competências da liderança têm um grande impacto no desempenho superior dos subordinados. Para além destas, também a “postura” e a “escuta atenta” podem ser consideradas como um grande contributo às anteriores.

Fazendo agora uma comparação entre os resultados que acabámos de verificar e os estudos descritos na revisão de literatura, é possível verificar algumas semelhanças e factos curiosos. Relativamente aos estudos de Simmons e Sharbrough (2013) e Suher, Bir, Engin e Akgoz (2016), ambos apontam para um estilo de liderança orientado para as relações humanas, capaz de produzir maiores efeitos na satisfação e desempenho dos funcionários. O mesmo não se verificou no nosso estudo. Como vimos anteriormente, uma liderança orientada para o cumprimento das tarefas tem maior efeito nos fatores critério. Esta contrariedade é natural, pois o regime militar caracteriza-se pelo rigor e sentido do dever, sabendo que o cumprimento da missão está acima de qualquer outra prioridade. Esta ideia não invalida a necessidade do líder reconhecer as necessidades e aspirações dos seus homens. Assim como podemos verificar no Quadro n.º 7, a competência da liderança “orientação para as relações humanas” apresenta valores altos no que diz respeito ao desempenho superior, mas não superiores aos da “orientação para a tarefa”.

Já Witos (2015) e Vanatas Jambulingama e Matiah (2016) basearam o seu estudo na relação entre as expressões faciais, nomeadamente o sorriso, movimentos corporais e contacto visual com a satisfação dos funcionários. Ambos consideram o sorriso como um sinal amistoso, provocando maior satisfação no recetor deste sinal não-verbal.

Comparando com os nossos resultados, reparamos que o sorriso não é das dimensões mais influenciadoras. A “escuta atenta”, também referida por Vanatas Jambulingama e Matiah (2016), bem como a “postura”, segundo os dados recolhidos a partir dos 98 inquiridos, assumem-se como dimensões que mais influência têm na altura de satisfazer os subordinados (Quadro n.º 7). Estes resultados são compreensíveis. Na instituição militar, um sorriso pode por vezes ser interpretado como um ato de falta de seriedade num meio pautado pela disciplina. Já a escuta atenta provoca nos subordinados um sentido de valorização e aspiração levando-os a ter uma percepção satisfatória do seu Cmdt.

Atendendo aos estudos de outros autores, verificam-se algumas particularidades da instituição militar quando comparada com empresas e profissões civis. As dimensões da CNV e as competências da liderança que desenvolvem desempenhos superiores não seguem a mesma prioridade, apesar de todas elas influenciarem os seguidores.

Relembrando as teorias da liderança abordadas na revisão de literatura, relacionando-as com os líderes militares e os líderes no contexto civil estudados ao longo do presente trabalho, verifica-se uma diferença no que diz respeito ao foco da sua liderança. Enquanto os líderes civis dão prevalência à importância das relações humanas, os militares orientam a sua liderança no sentido do cumprimento das tarefas, podendo assim afirmar-se que os primeiros praticam uma liderança maioritariamente transformacional, enquanto os segundos estão vocacionados para a liderança transaccional.

Os valores alcançados neste trabalho podem servir de indicadores para futuras investigações. Apesar de este estudo ser direccionado para um contexto militar, o trabalho de equipa e a condução do esforço da mesma no sentido correto, são uma das principais preocupações de qualquer organização. Sendo a instituição militar rica em interações pessoais, e onde são evidentes os efeitos que as mesmas têm no cumprimento das tarefas, este torna-se um bom modelo para estudar quais as influências provocadas pelos comportamentos do líder nos seus seguidores.

Para o futuro Cmdt do Exército, este estudo é muito pertinente, pois tem uma noção, segundo a generalidade das situações, quais os comportamentos a tomar para retirar dos subordinados o maior partido do seu esforço e gerar um ambiente de satisfação em torno da sua pessoa. Pautando a ação de comando no cumprimento das tarefas com devoção, sem nunca esquecer o fator humano ao reconhecer as necessidades e aspirações dos outros, o futuro líder poderá criar nos seus seguidores um sentimento de valorização e superação conduzindo-os ao desempenho superior. Também com autoconfiança, otimismo e entusiasmo aumentará a confiança e a prontidão dos seus subordinados.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Introdução

Neste último capítulo pretende-se chegar a conclusões sobre as variáveis em estudo através da confirmação ou negação das hipóteses formuladas no início da investigação, bem como dar resposta às perguntas derivadas e perguntas de partida.

Após isto, apresenta-se uma reflexão crítica quanto aos limites da investigação, acabando por recomendar e sugerir propostas para futuras investigações relacionadas com a temática da comunicação e sua influência nos fatores critério de desempenho superior.

Verificação das Hipóteses

Por forma a cumprir todos os objetivos a que este trabalho foi proposto, levantaram-se uma série de perguntas (derivadas da central). Numa fase muito precoce desta investigação, tentou-se dar resposta a estas mesmas questões. Agora, após maturação dos conhecimentos em torno deste tema, irá verificar-se se as hipóteses iniciais se confirmam efetivamente ou não.

Hipótese n.º 1: Existem dimensões da comunicação não-verbal mais utilizadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria do Exército Português.

A hipótese n.º1 **confirma-se totalmente** pois, conforme a Figura n.º 8 onde estão explanados os valores médios das dimensões da CNV e competências da liderança percebidos por todos os militares inquiridos, verifica-se que existem variáveis com valores superiores aos restantes, daí a confirmação desta hipótese.

Com isto é então possível afirmar que existem dimensões da CNV mais e menos utilizadas por parte dos Oficiais Subalternos de Infantaria atendendo à perceção dos seus subordinados.

Hipótese n.º 2: Existem relações significativas entre as dimensões da comunicação não-verbal praticadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria e o esforço extraordinário dos Subordinados.

Hipótese n.º 3: Existem relações significativas entre as dimensões da comunicação não-verbal praticadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria e a satisfação dos seus Subordinados.

As hipóteses n.º 2 e n.º 3 **confirmam-se totalmente** visto que existem correlações positivas e negativas entre as dimensões da CNV e competências não-verbais da liderança com o esforço extraordinário e satisfação dos subordinados, tal como é possível verificar nos Quadros n.º 7, 8 e 9.

Hipótese n.º 4: Existem diferenças significativas entre as dimensões da comunicação não-verbal utilizadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria.

A hipótese n.º 4 **confirma-se totalmente** pois, analisando o método de comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – Tukey representado no Quadro 6, verifica-se que existem diferenças significativas entre as dimensões da CNV e competências da liderança entre Cmdts de Pelotão tendo em conta a percepção dos subordinados de cada um.

Reforçando esta ideia, podemos também comprovar esses valores atendendo às Figuras 9, 10 e 11 onde são apresentados os valores médios das variáveis em estudo tendo como critério a análise por unidades e dentro das unidades por pelotões.

Desta forma é possível afirmar que existem diferenças significativas, durante a ação de comando de cada Oficial Subalterno de Infantaria, quanto à utilização das dimensões da CNV.

Resposta às Perguntas Derivadas

Pergunta Derivada n.º 1: Quais as dimensões da comunicação não-verbal dos Oficiais Subalternos de Infantaria no exercício da sua ação de comando?

Atendendo a toda a revisão de literatura e resultados alcançados no decorrer desta investigação, é possível afirmar que um Oficial Subalterno de Infantaria reúne na sua capacidade de comunicar um pouco de todas as dimensões. Contudo, segundo a percepção geral de toda a amostra, o Cmdt revela mais “autoconfiança”, “vestuário”, no sentido de preocupação com o atavio e brio pessoal, “otimismo e entusiasmo”, “contacto visual”, “escuta atenta”, “orientação para as relações humanas”, “influência pelo exemplo” e “orientação para a tarefa” por esta ordem.

Pergunta Derivada n.º 2: Existe correlação entre as dimensões da comunicação não-verbal e o esforço extraordinário dos Subordinados?

Os dados obtidos, conforme o Quadro 7 onde estão representadas as correlações de *Pearson* entre as dimensões da CNV e competências da liderança com o esforço extraordinário, demonstram que existem variáveis que conduzem os subordinados a um esforço superior na execução das suas tarefas, e são elas: “orientação para a tarefa”, “otimismo e entusiasmo”, “orientação para as relações humanas”, “autoconfiança”, “influência pelo exemplo”, “empatia”, “autocontrolo” e “coragem” no que diz respeito às competências da liderança. Já as dimensões da CNV que mais influenciam o esforço extraordinário são a “postura” firme e confiante com que o Cmdt se apresenta, a “escuta atenta” por forma a valorizar a opinião do Subordinado, o “contacto visual” como demonstração de confiança e o “vestuário” com que se apresenta, transmitindo preocupação e brio com o traje militar.

Do ponto de vista contrário, as dimensões que mais afetam negativamente o critério esforço extraordinário são o “uso do espaço” e a “falta de confiança” que o Cmdt apresenta quando se dirige aos seus homens.

Pergunta Derivada n.º 3: Existe correlação entre as dimensões da comunicação não-verbal e a satisfação dos Subordinados?

Relativamente à satisfação que os Subordinados demonstram em conformidade com a liderança do seu Cmdt, é possível observar de acordo com o Quadro 7, que existe uma grande correlação entre as competências da liderança e a satisfação dos subordinados, contudo é de destacar o “otimismo e entusiasmo” que se revela como fator preponderante para uma perceção satisfatória do Cmdt. Para além destas competências, também a “postura”, a “escuta atenta”, o “contacto visual” e o “vestuário” contribuem para o aumento dos níveis de satisfação dos Subordinados.

Em sentido contrário, a excessiva “transmissão de poder”, lembrando constantemente quem tem autoridade a partir de ações e gestos, não é bem percebida pelos Subordinados, assim como o “uso do espaço” e os “gestos adaptadores”, sinónimos por vezes de intranquilidade e nervosismo.

Pergunta Derivada n.º 4: Haverá diferença no uso da comunicação não-verbal por parte de Oficiais Subalternos de Infantaria diferentes?

Uma grande particularidade do ser-humano é o facto de, apesar de haver milhares de milhões de pessoas à face da Terra, não existem duas pessoas iguais. Contudo existem comportamentos, atitudes e formas de pensar que se assemelham umas às outras, daí a

maneira como os Cmdts lidam e gerem as adversidades pode tender para a mesma forma ou não. Assim sendo, também a maneira como comunicam não-verbalmente pode ter aspetos (dimensões) semelhantes e outros completamente distintos.

Conforme se pode observar no Quadro 6, o Cmdt do Pelotão 5 revela maior “autocontrolo” em comparação com os restantes Cmdts de Pelotão, bem como níveis de “otimismo e entusiasmo” superiores quando confrontados com os valores do Pelotão 4. Também a dimensão “gestos ilustradores” apresenta grandes diferenças quanto à sua empregabilidade por parte dos Cmdts. Para além destas dimensões, o “sorriso”, o “contacto visual” e a “postura” são mais percecionados em alguns Cmdts.

Desta forma é possível afirmar que existem diferenças significativas no modo como os Oficiais Subalternos de Infantaria utilizam a CNV em seu proveito.

Resposta às Perguntas de Partida

Chegando ao cerne da nossa investigação, com base nas ferramentas que criámos ao longo do trabalho, iremos dar resposta às perguntas de partida.

Quais as dimensões da CNV que caracterizam os Oficiais Subalternos de Infantaria no exercício das funções de comando?

Fruto das diversas componentes operacionais que influenciam o processo de liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria, existem dimensões da CNV às quais estes recorrem mais frequentemente. Com base na investigação realizada, conclui-se que a “autoconfiança” é o fator que melhor os caracteriza. Para além desta competência que deve ser intrínseca a um líder, a apresentação pessoal e atavio associados ao “vestuário”, o “otimismo e entusiasmo” demonstrados face aos diversos desafios, o “contacto visual” e “escuta ativa” sinónimos de confiança e valorização, aliados à orientação para a tarefa e relações humanas bem como a “influência pelo exemplo”, demonstraram ser as dimensões da CNV que melhor caracterizam os Oficiais Subalternos de Infantaria.

Analisando as variáveis em sentido contrário, verifica-se que a “insatisfação”, o “uso do espaço”, os “gestos adaptadores”, a “falta de confiança” e a “transmissão de autoridade” excessiva, são as dimensões que menos caracterizam os Cmdts de Pelotão de Infantaria.

Qual o seu impacto no desempenho superior dos Subordinados?

Segundo os resultados obtidos no decorrer da investigação, com base nas respostas dadas pelos inquiridos, verifica-se que as competências não-verbais da liderança estão diretamente correlacionadas positivamente com os fatores critério esforço extraordinário e

satisfação. A “escuta atenta”, o “contacto visual”, o “vestuário” e a “postura” também apresentam consequências positivas no desempenho dos Subordinados.

Contrariamente à visão anterior, o “uso do espaço” e a “falta de confiança” estão conectadas a uma percepção negativa, ou seja, não contribuem para o esforço extraordinário nem para a satisfação. Já os “gestos adaptadores” e a “transmissão de autoridade” apenas influenciam a satisfação dos Subordinados numa apreciação negativa.

Conclusões Finais

A instituição militar como motor dinâmico de relações interpessoais resultantes dos diversos empenhamentos a que é sujeita, tende a desenvolver necessidades básicas de comunicação. Para a sua constante organização e sintonia é fundamental haver uma boa rede comunicacional entre as diversas hierarquias chegando inclusive às mais baixas, relacionadas com a comunicação entre o líder (Oficial Subalterno) e os seus subordinados (Sargentos e Praças).

Neste sentido, com a realização desta investigação onde se debruçou para a comunicação numa vertente não-verbal, conclui-se que esta tem grande peso na forma como os subordinados percebem os seus Cmdts, não rejeitando a importância e relação com a comunicação verbal.

Várias são as ferramentas que o Cmdt tem ao seu dispor por forma a persuadir os seus homens. Desde o olhar confiante e corajoso, à postura firme e ativa, o líder tem uma panóplia de formas para poder criar nos seus seguidores, um sentimento de valorização e vontade em segui-lo, partilhando todos o mesmo objetivo, o sucesso da missão. Todos os movimentos são seguidos atentamente pelos subordinados criando neles efeitos positivos ou negativos.

Por detrás de cada uma destas ferramentas, existem competências associadas. Ligadas ao ato de comandar, as competências surgem como capacidades intrínsecas ao líder, e são percebidas pelos subordinados por vezes através de simples pormenores como olhar olhos no olhos, ou ouvir atentamente o que lhe estão a dizer.

O líder deve ser capaz de controlar as suas emoções (autocontrolo), acreditando (autoconfiança) que consegue cumprir os objetivos (coragem), e sempre que possível com alegria e entusiasmo (otimismo e entusiasmo) por forma a transmitir esse mesmo sentimento aos seus subordinados (influência pelo exemplo). Tudo isto sem precisar de dizer uma única palavra, pois através da CNV o líder consegue transmitir sentimentos, emoções e intenções.

Com base na análise dos resultados obtidos, verifica-se que os subordinados têm melhor percepção das competências da liderança, no entanto, tal como foi explicado ao longo do trabalho, estas competências exteriorizam-se por outros canais, neste caso através de sinais não verbais. Conseguimos então identificar um padrão que caracteriza os Oficiais Subalternos de Infantaria quanto à forma como utilizam as dimensões da CNV. A utilização destas dimensões varia como vimos, de Cmdt para Cmdt, admitindo que cada pessoa tem a sua maneira de interagir com os outros e ultrapassar os desafios.

Também comprovámos que existem dimensões da CNV que são mais propícias a desencadear desempenhos superiores nos subordinados. Através do estudo dos preditores do esforço extraordinário e satisfação, chegámos à conclusão que a liderança “orientada para a tarefa”, demonstrando “autoconfiança”, “otimismo e entusiasmo” na forma como são encarados os diversos desafios, são chaves fundamentais para o desempenho superior dos inferiores hierárquicos. Com estes resultados verifica-se que os Cmdts que se concentram no cumprimento das tarefas com devoção e entusiasmo, demonstrando confiança nas suas decisões e cumprindo corretamente as tarefas seja qual for a situação, são os que mais influenciam positivamente os seus subordinados.

Apesar de os resultados terem sido conclusivos, não podemos esquecer que a percepção de cada individuo é relativa, dependendo da interpretação e sensibilidade de cada um. Apesar disso, é evidente que a interação do Cmdt com os seus subordinados influencia a forma como estes o percebem, criando assim uma imagem com base nos comportamentos não-verbais que o Cmdt exterioriza. O líder deve então ter consciência da forma como se dirige aos seus homens e o modo como utiliza a CNV, sabendo que esta influencia os seus subordinados e pode desencadear neles desempenhos além do normal. Através de uma utilização inteligente desta ferramenta, haverá maior sintonia entre líder e liderados, maximizando assim o sucesso de ambos.

Alcançando assim o objetivo central deste trabalho, torna-se clara a importância da complementaridade que a CNV atribui aos relacionamentos interpessoais, nomeadamente no meio militar, verificando-se uma tendência no modo como os Oficiais Subalternos de Infantaria a utilizam no dia a dia, durante as suas funções de comando como líderes.

Limitações de Investigação

A principal limitação desta investigação prendeu-se com o número de inquiridos. A falta de tempo, indisponibilidade e a coincidência com o período de férias das diversas unidades, não permitiram a recolha de dados a todos os militares pois as companhias tinham um efetivo reduzido.

Outra limitação deve-se ao contexto operacional das unidades. Ambas as unidades em estudo são caracterizadas por estarem em constantes exercícios e treinos, criando-se assim um “perfil” não-verbal do Cmdt vocacionado para um ambiente mais tático e operacional. Seria interessante confrontar estes valores com futuras investigações sobre a CNV em unidades onde a atividade operacional não fosse tão intensa, para se poderem constatar maiores diferenças.

Recomendações e Sugestões

A presente investigação direcionada para a temática da comunicação, investe o seu estudo de caso na especialidade da arma de Infantaria. Seria pertinente correlacionar as dimensões da CNV que caracterizam os Oficiais Subalternos de Infantaria com as restantes armas e serviços de modo a analisar as diferenças significativas da sua utilização.

Neste seguimento, seria também curioso estudar a relação entre a CNV e competências da liderança atendendo às três forças especiais do Exército Português, Comandos, Operações Especiais e Paraquedistas.

Estando a competência “orientação para a tarefa” relacionada com o estilo de liderança transacional e a “orientação para as relações humanas” com a liderança transformacional, seria interessante caracterizar a ação de comando dos Oficiais quanto à sua tipologia de liderança utilizada.

Por fim, para uma melhor análise estatística dos dados, é necessário algum conhecimento e prática relativamente à utilização do programa estatístico SPSS, pelo que seria aconselhável, ao longo do programa curricular, haver um momento de aprendizagem do funcionamento desta ferramenta útil para programas de investigação.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

Livros e outros documentos impressos:

- Ali, S. (2011). The use of non-verbal communication in the classroom. *1st International Conference on Foreign Language Teaching and Applied Linguistics* (pp. 1096-1099). Sarajevo: International Burch University.
- Aydin, M., Miller, J., Xiaojun, Y., Montes, T., Leblebici, D., Yildiz, M. & Erkul, E. (2013). Nonverbal Immediacy and Perception of Learning: A Cross-Cultural Survey in Turkey, USA, and China. *Hacettepe University Journal of Education*, 27-42.
- Almeida, J., Machado, F., Capucha, L. & Torres, A. (1994). Metodologia da pesquisa empírica. In: Almeida, J. (coord.), *Introdução à Sociologia*. Lisboa: Universidade Aberta. 193-213.
- Ambady, N. & Rosenthal, R. (1998). Nonverbal Communication. In Friedman, H. (Coord.), *Encyclopedia of Mental Health* (2.^a Edição). Massachusetts: Academic Press.
- Azevedo, C., & Azevedo, A. (2008). *Metodologia científica* (9.^a Edição). Lisboa: Universidade Católica.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bento, A. (2012). *Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas*. Madeira: Associação Académica da Universidade da Madeira.
- Berry, D., & Hansen, J. (2000). Personality, nonverbal behavior, and interaction quality in female dyads. *Journal Personality and Social Psychology*, 62 (1), 645-657.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.^a Edição). Oxford: Oxford University Press.
- Burgoon, J., Guerreiro, L., & Floyd, K. (2016). *Nonverbal communication*. New York: Routledge.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cacciattolo, K. (2015). Defining organisational communication. *European Scientific Journal*, 11 (20), 79-87.

- Cadernos do Instituto de Estudos Superiores Militares [CIESM]. (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (1.^a Edição). Número 8. Lisboa: Fronteira do Caos Editores.
- Cameron, K. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berret Koehler.
- Carmos, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem* (2.^a Edição). Lisboa: Universidade Aberta.
- Chandler, R., Odier, R., & McHugh, J. (2013). *Army leader development strategy*.
- Chester, I. (1985). *The functions of the executive* Cambridge, MA: Havard University Press.
- Chiavenato, I. (2003). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos* (5.^a Edição). São Paulo: Editora Atlas.
- Conger, J. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 31-45.
- Estado Maior do Exército. (2007). *Tropas Especiais - Âmbito de atuação, missões e tarefas das unidades de tropas especiais*.
- Estado-Maior do Exército Espanhol [EME-Espanha]. (2007). *Orientaciones: Liderazgo - OR7-026 . Mando de Adiestramiento y Doctrina*: Madrid.
- Eunson, B. (2015). *Communicating in the 21st Century*. Australia: Wiley.
- Fayyaz, H., Naheed, R., & Hasan, A. (2014). Effect of task oriented and relational leadership style on employee performance; Moderating impact of communicator competence. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 1-9.
- Farinha, J. (2005). *Psicologia da educação - para uma abordagem ecossistémica da relação educativa*. Portugal: Escola Superior de Educação e Comunicação - Universidade do Algarve.
- Fennis, B., & Stel, M. (2011). The pantomime of persuasion: Fit between nonverbal communication and influence strategies. *Journal of Experimental Social Psychology*, (47), 806-810. doi: 10.1016/j.jesp.2011.02.015.
- Fernandes, G., Rouco, J., & Golovanova, I. (2015) *Cavalry Officers' Nonverbal communication and its relation to perceived leadership and superior performance*. Artigo científico submetido ao 11th European Congress Management, Leadership and Governance, Lisboa, Portugal.
- Fernandes, G. (2015). *Caracterização da comunicação não-verbal dos Oficiais de Cavalaria e o seu impacto nos subordinados para a obtenção de desempenhos*

- superiores: Estudo de caso dos Oficiais Subalternos*. Trabalho de investigação aplicada. Mestrado em Ciências Militares. Academia Militar, Lisboa.
- Fortin, M., F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freixo, M. (2012). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas* (4.^a Edição). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gabbott, M., & Hogg, G. (2001). The Role of Non-verbal Communication in Service Encounters. *Journal of Marketing Management*, 17 (1), 5-26. doi: 10.1362/0267257012571401.
- Gamble, T., & Gamble, M. (2014). *Interpersonal communication*. New York: SAGE Publications.
- Garcia, J., Klingel, J., Mull, J., Summers, D., & Taylor, V. (2006). *Army transformation leadership: A study of core competencies for civilian leadership*. Monterey, CA: Naval Postgraduate School.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4.^a Edição). Boston: (s/n).
- Gheorghita, N. (2012). The role of the nonverbal communication in interpersonal relations. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 552-556.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1997). *O Inquérito. teoria e prática*. Oeiras: Celta.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamentos, estruturas e processos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Hans, A., & Hans, E. (2015). Kinesics, haptics and proxemics: Aspects of non-verbal communication. *Journal Of Humanities And Social Science*, 20 (2), 47-52. doi: 10.9790/0837-20244752.
- Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM]. (2005). *Regulamento de Campanha: Operações*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Knapp, M., Hall, J., & Horgan, T. (2013). *Nonverbal communication in human interaction*. Boston: Cengage Learning.
- Leathers, D., & Eaves, M. (2016). *Successful nonverbal communication, principles and applications*. New York: Routledge.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349.
- Lunenburg, F. (2010). *Communication: The process, barriers, and improving effectiveness*. Sam Houston State University.

- Marconi, M. & Lakatos, E. (2010). *Fundamentos de metodologia científica* (7.^a Edição). São Paulo: Atlas.
- Madlock, P. (2008). The link between leadership style, communication competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45 (1), 61-78. doi: 10.1177/0021943607309351.
- Manisaligil, A., & Bilimoria, D. (2016). Taking your talents to business communication: analyzing effective communication through LeBron James's career moves. *Journal of Management Education*, 40 (6), 769-793. doi:10.1177/1052562916665657.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martinez, A., & Du, S. (2012). A Model of the perception of facial expressions of emotion by humans: Research Overview and Perspectives. *Journal of Machine Learning Research*, 1589-1608. Acedido a 27 de março de 2017 em <http://www.jmlr.org/papers/volume13/martinez12a/martinez12a.pdf>.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2010). Leader-level influence on motivating language: A two-level model investigation on worker performance and job satisfaction. *Competitiveness Review*, 407-422.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrought, W. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, 52 (1), 97-121. doi:10.1177/2329488414560282.
- Mendes, V., & Osório, A. (2016). Comunicação na escola com as Tecnologias de Informação e Comunicação. *EDUSER*, pp. 28-41.
- Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2.^a Edição). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2011). PDE 3-65-00: *Operações de apoio à paz – táticas, técnicas e procedimentos*, Exército Português.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN]. (2015). Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio: Estatuto dos Militares das Forças Armadas. Diário da República, 1.^a Série, n.º 104.
- Monteiro, A. (2017). *Os segredos que o nosso corpo revela* (1.^a Edição). Lisboa: Manuscrito.
- National Research Council. (2008). *Human behavior in military contexts* (1.^a Edição). Washington, D.C.: The National Academies Press.
- NEP 522/1^a. (2016). *Normas para a redação de trabalhos de investigação*. Lisboa: Academia Militar.

- Newsome, S., Catano, V., & Day, A. (2003). *Leader competencies: Proposing a research framework (CFLI)*. Kingston, Ontario: Canadian Forces Leadership.
- Northouse, P. (2013). *Leadership: theory and practice* (6.^a Edição). United Kingdom: SAGE Publications.
- Ozmen, K. (2011). Perception of nonverbal immediacy and effective teaching among student teachers: a study across cultural extremes. *International online journal of educational sciences*, 3 (3), 865-881.
- Pardal, L., & Correia, E. (1995). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal.
- Parzuchowski, M. & Wojciszke, B. (2014). Hand over Heart Primes Moral Judgments and Behavior *Journal of Nonverbal Behavior*, 38, 145-165.
- Pavitt, C. (1999). The Third Way: Scientific Realism and Communication Theory. *Communication Theory*, 9 (2), 162-188.
- Pearson, J., Nelson, P., Titsworth, S., & Harter, L. (2011). *Human Communication* (4.^a Edição). New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Pereira, O. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Prata, A. (2003). *Comunicação não verbal: Linguagem corporal*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5.^a Edição). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., & Cunha, M. (2010). *Liderança Positiva* (2.^a Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reid, M. (2013). *Paralinguistic cues and their effect on leader credibility*. Dissertação de Mestrado. Faculty of Communication and Leadership Studies - Gonzaga University, United States of America.
- Richmond, McCroskey, V., & Payne, S. (1991). *Non-verbal behaviour in interpersonal relations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rosenthal, D., Wadsworth, L., Russell, T., Mathew, J., Elfenbein, H., Sanchez-Burks, J. & Ruark, G.. (2009). *Training Soldiers to Decode Nonverbal cues in Cross-Cultural Interactions*. Virginia: United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Rouco, J. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Doutoramento em Gestão, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.

- Ruben, B., & Gigliotti, R. (2017). Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice. *International Journal of Business Communication*, 54 (1), 12-30. doi:10.1177/2329488416675447.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 185-211.
- Santos, L. A. (2014). *Subsídio para um referencial de competências destinado ao exercício da liderança no contexto das Forças Armadas Portuguesas: Utilização de um "Projeto STAIS" para a configuração do constructo*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhil, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5.^a Edição). Essex: Pearson Education Limited.
- Schuller, B., Steidl, S., Batliner, A., Burkhardt, F., Devillers, L., Muller, C., & Narayanan, S. (2013). Paralinguistics in speech and language - State-of-the-art and the challenge. *Computer Speech and Language*, 27 (1), 4-39. doi: 10.1016/j.csl.2012.02.005.
- Simmons, S., & Sharbrough, W. (2013). An Analysis of Leader and Subordinate Perception of Motivating Language. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 10 (3), 11-27.
- Shanon, C., & Weaver, W. (1964). *The mathematical theory of communication*. United States of America: University of Illinois Press.
- Shaw, K. (2005). Getting leaders involved in communication strategy: Breaking down the barriers to effective leadership communication. *Strategic Communication Management*, 14-17.
- Sousa, F., & Monteiro, I. (2010). *Liderança de Equipas na resolução de problemas complexos* (1.^a Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Sousa, P. (2014). *Caracterização dos comportamentos de liderança e estilos de comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e a sua influência no esforço extraordinário, satisfação e eficácia*. Dissertação de Mestrado. Academia Militar, Portugal.
- Sousa, M. & Baptista, C. (2016). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios* (5.^a Edição). Lisboa: Pactor.

- Suher, I., Bir, C., Engin, E., & Akgoz, B. (2016). Employee satisfaction: Communication competence and leadership oriented approach. *International journal of innovative research & development*, 5 (5), 194-202.
- U. S. Army (2006). *Army leadership: Competent, confident, and agile – FM 6-22*. Department of the Army: Washington, DC.
- Vanatas, C., Jambulingama, M., & Matiah, J. (2016). Non-verbal communication and satisfaction on the banking industry. *International business management*, 10 (4), 324-328.
- Velentzas, J., & Broni, G. (2014). Communication cycle: Definition, process, models and exemples. *Recent Advances in Financial Planning and Product Development*, 117-131.
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Edições Atena, Lda.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research. design and methods* (4.^a Edição). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Witos, M. (2015). The effect of nonverbal immediacy and biological sex on subordinate job satisfaction and supervisor credibility and liking. *Graduate Annual*, 3 (13), 56-65.

Fontes eletrónicas (internet):

- Arnette, S., & Pettijohn, T. (2012). The effects of posture on self-perceived leadership. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (14),8-13. Acedido a 28 de março de 2017 em http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_14_Special_Issue_July_2012/2.pdf.
- Exército Português (2017). Regimento de Infantaria N.º 15. In *Site do Exército Português*. Acedido a 28 de abril de 2017 em <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/cft/brigrr/ri15>
- Henriques, C. (2010). In *Escola Superior de Tecnologia de Viseu*. Acedido a 28 de abril de 2017 em: <http://www.estgv.ipv.pt/PaginasPessoais/psarabando/Ambiente%202010-2011/Slides/Regressaoalunos.pdf>
- International Business Machines [IBM] (2017). Opções ANOVA. In *IBM Knowledge Center*. Acedido a 26 de abril de 2017 em <https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/pt->

br/SSEP7J_10.2.0/com.ibm.swg.ba.cognos.ug_cr_rptstd.10.2.0.doc/c_id_obj_anov
a.html

National Defence of Canada [ND - Canada] (2005). Leadership in the Canadian Forces. In *Government of Canada Publications*. Acedido a 3 de abril de 2017 em http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-2-2005-eng.pdf.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário da Comunicação Não-verbal.



ACADEMIA MILITAR
QUESTIONÁRIO DE COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL

Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco
Aspirante de Infantaria Ricardo Jorge Ferreira Gonçalves
(2017)

O presente questionário tem como objetivo contribuir para a realização de um Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema “Caracterização da Comunicação Não-verbal dos Oficiais de Infantaria na ação de comando: Estudo de caso os Oficiais Subalternos”.

As suas respostas bem como todos os dados preenchidos serão tratados de forma confidencial, utilizados apenas para fins estatísticos em prol da realização deste trabalho.

Não existem respostas certas ou erradas, simplesmente apelo à sua sinceridade e consciência no preenchimento deste questionário pois as suas respostas contribuirão para a veracidade dos resultados alcançados.

Desde já agradeço a sua disponibilidade e colaboração, sem as quais esta investigação não seria possível.

Parte I

Dados Sociodemográficos

1 Posto: _____

2 Cargo/Função Atual: _____

3 Pelotão: _____

4 Anos de Serviço: 1 ano ☐ 2 anos ☐ 3 anos ☐ 4 anos ☐ 5 anos ☐

5 anos ☐ 6 anos ☐ + de 6 anos ☐

5 Unidade: _____

6 Contrato: RV/RC ☐ QP ☐

7 Género: Masculino ☐ Feminino ☐

8 Escolaridade: Secundário ☐

Bacharelato ☐

Licenciatura ☐

Mestrado ☐

Doutoramento ☐

Parte II

Questionário sobre Comunicação Não-verbal

Instruções gerais:

As afirmações que se seguem referem-se a atitudes, emoções e comportamentos referentes ao seu **COMANDANTE DIRETO E ATUAL (OFICIAL SUBALTERNO)**. Marque com um “**X**” no respetivo espaço. Mesmo que hesite em algumas afirmações, não deixe de responder.

Grupo I

Cada um dos seguintes enunciados, descreve um comportamento ou atitude específico que o seu **COMANDANTE** pode manifestar no dia-a-dia. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha: **N – NUNCA**; **R – RARAMENTE (cerca de 25% das vezes)**; **F – FREQUENTEMENTE (cerca de 50% das vezes)**; **QS – QUASE SEMPRE (cerca de 75% das vezes)**; **S – SEMPRE**

O meu COMANDANTE:	N	R	F	QS	S
9. Sorri quando fala comigo.	N	R	F	QS	S
10. Tem uma posição corporal tensa quando fala para o pelotão.	N	R	F	QS	S
11. Estabelece contacto visual quando fala comigo.	N	R	F	QS	S
12. Tem uma posição corporal muito tensa quando fala para o pelotão.	N	R	F	QS	S
13. Olha-me nos olhos quando está a ouvir-me.	N	R	F	QS	S
14. Evita tocar-me quando fala comigo.	N	R	F	QS	S
15. Fala a uma velocidade confortável.	N	R	F	QS	S
16. Sorri quando fala para o pelotão.	N	R	F	QS	S
17. Cruza os braços quando fala comigo.	N	R	F	QS	S
18. Demonstra uma expressão zangada quando fala para o pelotão.	N	R	F	QS	S
19. Apresenta uma postura arrogante.	N	R	F	QS	S
20. Procura ouvir-me atentamente.	N	R	F	QS	S
21. Usa um tom de voz que varia muito.	N	R	F	QS	S
22. Bate-me nas costas demonstrando insatisfação.	N	R	F	QS	S
23. Anda de um lado para o outro quando fala para o pelotão.	N	R	F	QS	S
24. Demonstra uma expressão zangada quando fala comigo.	N	R	F	QS	S
25. Apresenta uma postura confiante.	N	R	F	QS	S
26. Cumprimenta-me com um aperto de mão.	N	R	F	QS	S
27. Afasta-se quando fala com o pelotão.	N	R	F	QS	S
28. Usa um tom de voz muito alto.	N	R	F	QS	S
29. Fala muito rápido.	N	R	F	QS	S
30. Recompensa-me com palmadinhas nas costas/ombros.	N	R	F	QS	S
31. Apresenta uma postura firme.	N	R	F	QS	S
32. Toca nos meus ombros ou braços enquanto conversa comigo.	N	R	F	QS	S
33. Cruza os braços quando fala com o pelotão.	N	R	F	QS	S
34. Anda de um lado para o outro quando fala comigo.	N	R	F	QS	S

35. Usa um tom de voz grave.	N	R	F	QS	S
36. Evita estabelecer contacto visual quando fala comigo.	N	R	F	QS	S
37. Afasta-se quando fala comigo.	N	R	F	QS	S
38. Usa um tom de voz agudo.	N	R	F	QS	S
39. Permanece numa posição estática quando fala comigo.	N	R	F	QS	S
40. Demonstra brio na sua apresentação diária.	N	R	F	QS	S
41. Quando fala comigo encurta a distância entre nós.	N	R	F	QS	S
42. Cruza os braços quando está a ouvir-me.	N	R	F	QS	S
43. Utiliza as mãos para gesticular quando fala com o pelotão.	N	R	F	QS	S
44. Permanece numa posição estática quando fala para o pelotão.	N	R	F	QS	S
45. Estabelece contacto visual, focando um só indivíduo, quando fala para o pelotão.	N	R	F	QS	S
46. Utiliza as mãos para descrever o tamanho ou a forma de um objeto.	N	R	F	QS	S
47. Estabelece contacto visual geral quando fala para o pelotão.	N	R	F	QS	S
48. Tem “tiques” visíveis (por exemplo: tocar na cara, na roupa, tremer de pernas, etc.)	N	R	F	QS	S
49. Quando fala comigo procura manter a distância confortável entre nós.	N	R	F	QS	S
50. Evita estabelecer contacto visual quando fala para o pelotão.	N	R	F	QS	S
51. Utiliza o gesto “steeple” (pontas dos dedos de uma mão tocam com as pontas dos dedos da outra mão) quando fala.	N	R	F	QS	S
52. Utiliza as mãos para gesticular quando fala comigo.	N	R	F	QS	S
53. Cerra os punhos para transmitir raiva ou determinação.	N	R	F	QS	S
54. Faz-me sinal de “Fixe” (Polegar para cima) quando fica satisfeito com a minha prestação.	N	R	F	QS	S
55. Tem uma posição corporal tensa quando fala comigo.	N	R	F	QS	S
56. Quando fala comigo ocupa uma posição muito próxima, tornando-se ameaçadora.	N	R	F	QS	S
57. Aponta com o dedo quando fala comigo.	N	R	F	QS	S
58. Apresenta-se sempre bem ataviado.	N	R	F	QS	S
59. Utiliza o gesto “palma da mão voltada para baixo” quando fala.	N	R	F	QS	S
60. Aponta com o dedo quando dá ordens ao pelotão.	N	R	F	QS	S

Grupo II

Cada um dos seguintes enunciados, descreve um comportamento ou atitude específico que o seu **COMANDANTE** pode manifestar no dia-a-dia. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha: **N – NUNCA**; **R – RARAMENTE (cerca de 25% das vezes)**; **F – FREQUENTEMENTE (cerca de 50% das vezes)**; **QS – QUASE SEMPRE (cerca de 75% das vezes)**; **S – SEMPRE**

O meu COMANDANTE:	N	R	F	QS	S
61. Acredita nas suas capacidades para fazer bem as tarefas na maioria das situações.	N	R	F	QS	S
62. Mostra confiança quando toma decisões.	N	R	F	QS	S

63. Confia nas suas capacidades para trabalhar nas situações mais difíceis.	N	R	F	QS	S
64. Mantém a calma nas situações de elevada tensão.	N	R	F	QS	S
65. Mantém a calma em situações de stress.	N	R	F	QS	S
66. Mantém a calma nos ambientes de incerteza.	N	R	F	QS	S
67. Não tem receio de tomar decisões difíceis.	N	R	F	QS	S
68. Não tem receio em lutar por aquilo que considera certo.	N	R	F	QS	S
69. Não tem receio da mudança.	N	R	F	QS	S
70. É capaz de reconhecer os sentimentos dos outros.	N	R	F	QS	S
71. É capaz de compreender as perspetivas dos outros.	N	R	F	QS	S
72. Influencia os outros através do exemplo.	N	R	F	QS	S
73. Consegue influenciar os outros de acordo com as regras da equipa.	N	R	F	QS	S
74. Procura ser um exemplo através dos seus comportamentos.	N	R	F	QS	S
75. Encoraja os outros para alcançar os objetivos da equipa.	N	R	F	QS	S
76. Encara a realização das tarefas com entusiasmo.	N	R	F	QS	S
77. Realiza as tarefas com entusiasmo.	N	R	F	QS	S
78. Apoia os outros nas suas necessidades.	N	R	F	QS	S
79. Apoia as aspirações dos outros.	N	R	F	QS	S
80. Alinha os objetivos individuais dos outros com os da equipa.	N	R	F	QS	S

Grupo III

Cada um dos seguintes enunciados, descreve um comportamento ou atitude específico que o seu **COMANDANTE** pode manifestar no dia-a-dia. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha: **N – NUNCA**; **R – RARAMENTE (cerca de 25% das vezes)**; **F – FREQUENTEMENTE (cerca de 50% das vezes)**; **QS – QUASE SEMPRE (cerca de 75% das vezes)**; **S – SEMPRE**

O meu COMANDANTE:	N	R	F	QS	S
81. Procura focalizar os outros na realização das tarefas.	N	R	F	QS	S
82. Desenvolve network (trabalho de equipa) com pessoas que podem contribuir para os objetivos da equipa.	N	R	F	QS	S
83. Encoraja os outros a realizar as tarefas.	N	R	F	QS	S

Grupo IV

Cada um dos seguintes enunciados, descreve um comportamento ou atitude específico que o seu **COMANDANTE** pode manifestar no dia-a-dia. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha: **N – NUNCA**; **R – RARAMENTE (cerca de 25% das vezes)**; **F – FREQUENTEMENTE (cerca de 50% das vezes)**; **QS – QUASE SEMPRE (cerca de 75% das vezes)**; **S – SEMPRE**

O meu COMANDANTE:	N	R	F	QS	S
84. Aumenta nos outros o desejo de terem sucesso.	N	R	F	QS	S
85. Promove na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais.	N	R	F	QS	S
86. Faz-me ir além das minhas expectativas.	N	R	F	QS	S
87. Aumenta nos outros a vontade de se esforçarem mais.	N	R	F	QS	S

Grupo V

Cada um dos seguintes enunciados está relacionado com o grau de satisfação que sente ao ser liderado pelo seu **COMANDANTE** no dia-a-dia. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha: **N – NUNCA**; **R – RARAMENTE (cerca de 25% das vezes)**; **F – FREQUENTEMENTE (cerca de 50% das vezes)**; **QS – QUASE SEMPRE (cerca de 75% das vezes)**; **S – SEMPRE**

	N	R	F	QS	S
88. O pelotão manifesta satisfação por trabalhar com o comandante.	N	R	F	QS	S
89. A satisfação no pelotão é elevada.	N	R	F	QS	S
90. O comandante utiliza métodos de liderança que satisfazem o pelotão.	N	R	F	QS	S
91. A forma como o meu comandante se relaciona satisfaz o pelotão.	N	R	F	QS	S

**Terminou,
Obrigado pela sua Colaboração**

Apêndice B – População em Estudo.

Atendendo ao número total de inquiridos na recolha de dados para esta investigação ($N= 98$) através do questionário da CNV, e uma vez que se pretende garantir um nível de confiança (λ) e um nível de erro (ε) por forma a estimar uma proporção da população (ρ), utiliza-se a seguinte expressão (Sarmiento, 2013, p. 91):

Equação n.º 1 – Dimensão da Amostra para uma População Finita.

$$n = \frac{\rho * (1 - \rho)}{\frac{\varepsilon^2}{(Z\alpha/2)^2} + \frac{\rho * (1 - \rho)}{N}}$$

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2013).

Com base nesta equação foi calculado o n real final da amostra, ou seja, o número mínimo de questionários que deveriam ser aplicados. Segundo Sarmiento (2013), na hipótese mais pessimista, onde a dispersão é máxima, o valor de ρ é 0,05 e por sua vez $[\rho * (1 - \rho)]$ assume o valor máximo de 0,25. O nível de confiança deve ser $\lambda= 95,46\%$ e o nível de erro associado $\varepsilon=7,5\%$. Para este valor de confiança, a distribuição normal ($Z\alpha/2$) é igual a 1,96.

Substituindo as variáveis da equação pelos valores indicados, e tendo em conta o efetivo total das companhias inquiridas caso todos os militares estivessem presentes, o valor de N seria igual a 218 (78 subordinados do BIMecLag e 140 subordinados do RI15). Desta forma o resultado de n real final de amostra é igual a 96. Comprova-se então que este valor foi ultrapassado, tendo sido inquiridos 98 militares, ou seja, cerca de 50% do efetivo das companhias.

Apêndice C – Alpha de Cronbach e Desvio Padrão de Amostra Total.

Quadro n.º 12 - Alpha de Cronbach e Desvio Padrão da Amostra Total.

Dimensões	Xm	S
Sorriso	3,01	0,76
Escuta Atenta	4,11	0,75
Insatisfação	1,70	0,56
Uso Espaço	1,43	0,39
Posição Estática	2,72	0,94
Falta Confiança	1,54	0,51
Contacto Visual	4,18	0,71
Gestos Adaptadores	1,56	0,56
Gestos Ilustradores	2,88	0,80
Vestuário	4,28	0,85
TransAutoridade	1,53	0,53
Postura	3,94	0,73
Insegurança	2,24	0,79
TomAltGrave	2,17	0,80
Autoconfiança	4,30	0,63
Autocontrolo	3,90	0,75
Coragem	3,97	0,82
Empatia	3,97	0,76
InfExemplo	4,03	0,74
OtiEntusiasmo	4,24	0,69
OrientTarefa	4,02	0,69
OrientRelHum	4,05	0,78

Fonte: Autor.

ANEXOS

Anexo A - Fiabilidade de escalas usando o alpha de cronbach**Tabela n.º 6 - Fiabilidade das Escalas usando o Alpha de Cronbach.**

<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência Interna
0,91 ou mais	Excelente
0,81 - 0,90	Bom
0,71 - 0,81	Aceitável
0,61 - 0,71	Questionável
0,51 - 0,61	Pobre
Menor do que 0,51	Inaceitável

Fonte: Adaptado de George e Mallery (2003).

Anexo B – Modelo de comunicação de shannon e weaver.

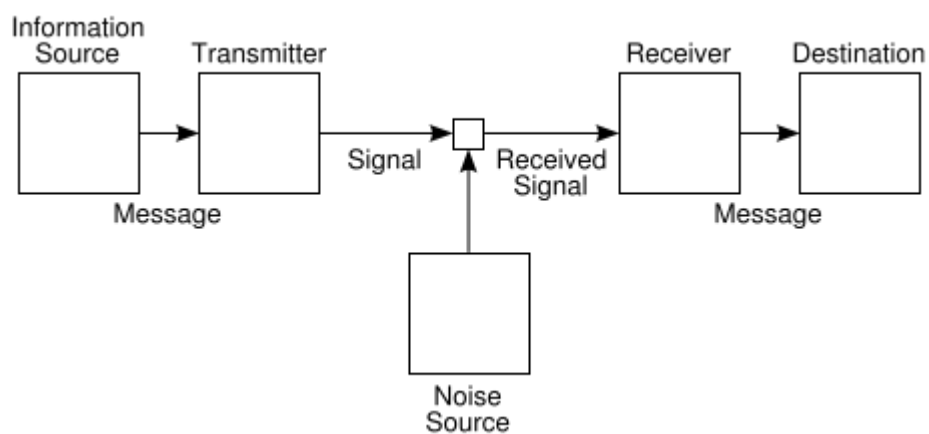


Figura n.º 12 - Modelo de Comunicação de Shannon e Weaver.

Fonte: Retirado de Weaver (1949).

Anexo C – Modelo de kaiser-meyer-olkin.**Tabela n.º 7 - Modelo de Kaiser-Meyer-Olkin.**

KMO	Consistência Geral dos Dados
0,90 - 1,00	Excelente
0,80 - 0,90	Ótimo
0,70 - 0,80	Bom
0,60 - 0,70	Regular
0,50 - 0,60	Fraco
0,00 - 0,50	Inadequado

Fonte: Adaptado de Maroco (2003).